

### 第三章 我國金融機構近年來的發展與組織變革

1990 年以前，在金融穩定為第一的經濟目標下，政府嚴格管制金融機構，對新銀行設立非常保守，除允許上海商業儲蓄銀行復業與華僑銀行、世華銀行特許設立為民營外，其餘皆為公營金融機構。因此，本章所探討的是 1990 年代以後，政府開始推動經濟自由化，我國金融機構的發展與組織變革。

#### 第一節 新銀行設立

1990 年代以前，台灣的金融體系長期處於一個管制與保守的氛圍中，「穩定」、「成長」是首要的政策目標，市場的競爭與效率並非關注的焦點。1980 年代以後，台灣的經貿活動快速增長，伴隨著資訊科技的發達，加速國際資金的流動。因此，過去受到管制的台灣金融產業勢必要有所變革。<sup>1</sup>

1987 年 9 月，政府確定商業銀行開放設立的政策；1989 年 7 月，立法院三讀通過銀行法修正案，增訂第五十二條第二項，明訂設立標準由中央主管機關制訂；1990 年 4 月，財政部公告「商業銀行設立標準」，同時受理新銀行的設立申請。當時接受申請之初，政府原擬只開放少數幾家，因此將資本額定為 100 億元，並且決定每年的 4 月到 10 月間為新銀行的設立申請期限；在設立申請的程序上，新銀行的設立申請分為書面審查、負責人面談、由專家學者所組成的委員會評審等三個階段進行審核。最後總計共有 20 家新銀行提出設立申請，財政部於 1991 年核准 15 家新銀行的設立申請，這 15 家新銀行分別在 1991 年 12 月到 1992 年 4 月間陸續開業；1992 年再核准一家新銀行的設立申請。<sup>2</sup>

<sup>1</sup> 張紹台、王偉芳、胡漢揚，臺灣金融發展史話，臺灣金融研訓院，2005，頁 242

<sup>2</sup> 于宗先，開放民營銀行設立之經驗與啓示：臺灣案例，喜瑪拉雅基金會，2003，頁 11、95、147、204

新銀行的設立，當然需要具有金融專業能力的員工。因此，為吸引公營銀行的員工，許多新銀行紛紛開出高於公營銀行的薪資與職位來吸引人才轉換跑道。根據 1994 年合作金庫調查室的報告，這波挖角行動，造成 1,500 多名以上的人員異動。有關新銀行開放設立過程概要，如表 3-1 所示：

表 3-1 新銀行開放設立過程概要

時間	過程概要
1987.09.08	財政部確定開放商業銀行設立的政策
1989.07.11	立法院三讀通過銀行法部分條文修正案
1989.07.19	新銀行法正式實施
1989.10.30	財政部將「商業銀行設立標準」草案報請行政院核定
1990.04.02	行政院院會審查通過「商業銀行設立標準」
1990.04.10	財政部公告「商業銀行設立標準」
1990.04.12	財政部開始受理新銀行設立申請
1990.08.14	大眾銀行籌備處向財政部申請開立股款專戶，成為第一家依規定募股的新銀行
1990.08.19	財政部決定每年的 4 月到 10 月間為新銀行的設立申請期限
1990.09.23	大安銀行籌備處首先向財政部送出申請文件
1990.10.12	第一波新銀行設立申請截止，共計有 19 家新銀行籌備處提出申請
1990.10.18	財政部展開新銀行書面審查工作
1991.03.01	華隆案爆發，蘭陽銀行人頭問題受質疑，財政部決定擴大抽查各新銀行發起人資金來源，審查程序被迫延長
1991.06.01	財政部展開為期四天的新銀行負責人面談工作
1991.06.23	財政部宣布新銀行名單，共計有 15 家獲得核准

資料來源：合作金庫調查研究室，《台灣金融發展歷程》，1994年12月

有關新銀行設立情形，如表 3-2 所示：

表 3-2 新銀行設立情形表

銀行名稱	開業日期	代表人	主要股東
萬通銀行	1991.12.30	吳尊賢 高清愿	台南紡織公司、統一企業集團、環球水泥公司
大安銀行	1992.01.04	高志尙 陸潤康 焦廷標	中日飼料公司、大亞電纜公司、大陸工程公司、太平洋集團、永豐餘紙業公司、華邦電子公司、華新麗華電線電纜公司、義美食品公司
聯邦銀行	1992.01.21	李存敬 林榮三	天蒙建設公司、四維企業公司、志聯工業公司、惠陽實業公司、愛之味食品公司、聯邦建設集團、優美傢俱公司
中華銀行	1992.01.25	王又曾	力霸集團、嘉新麵粉公司
華信銀行	1992.01.28	尹衍樑 林立鑫	中央投資公司、台中倉儲公司、東帝士公司、厚生橡膠公司、福益紡織公司、潤泰紡織公司、豐群投資公司
亞太銀行	1992.02.12	邱家雄 廖繼誠	大井投資公司、高美塑膠公司、誠洲電子公司、維他露公司、璽明投資公司、
萬泰銀行	1992.02.12	許勝發	士林紙業公司、大東紡織公司、三富汽車公司、太子汽車集團、中國纖維公司、華福水泥公司

玉山銀行	1992.02.21	李祖壽 侯貞雄	台灣火柴公司、東和鋼鐵公司、益華沙拉油公司、新東陽食品公司
泛亞銀行	1992.03.04	楊天生	長億實業集團
中興銀行	1992.03.12	王玉雲 王清連	立益紡織、海光鋼鐵公司、高林實業公司、華榮集團
台新銀行	1992.03.23	吳東亮	九如實業公司、三信商事公司、味王食品公司、東元電機公司、新光紡織公司、新光纖維公司
大眾銀行	1992.04.02	陳田錨	大統百貨公司、台塑集團、東海水泥公司、馬公航空公司、國產汽車公司
寶島銀行	1992.04.09	陳重光 陳盛沅	可果美食品公司、石橋機車公司、年代影視公司、國瑞汽車公司、廣源造紙公司、養樂多食品公司
遠東銀行	1992.04.11	徐旭東	力麗紡織公司、大批發百貨公司、三芳化工公司、金車食品公司、福品紡織公司、遠東紡織集團
富邦銀行	1992.04.20	蔡萬才	五洲水泥公司、台灣鳳梨公司、長榮海運公司、信大水泥公司、富邦集團、嘉新水泥公司、燁興鋼鐵公司
安泰銀行	1993.04.15	林育璘	宏泰建設公司集團

資料來源：行政院金融監督管理委員會

## 第二節 公營銀行民營化與基層金融機構變革

1990 年代以後，政府開始推動一連串的公營銀行民營化與基層金融機構整頓，對於台灣的金融機構造成相當程度的影響，也使原本公營銀行與基層金融機構的員工不得不面對組織變革的問題。

### 一、公營銀行民營化

在台灣，金融業為特許行業，非經政府許可不得經營。第二次世界大戰後，政府接收並且改組當時的金融機構，將銀行變成為公營，包括台灣銀行、土地銀行、合作金庫、第一銀行、華南銀行、彰化銀行、台灣合會儲蓄公司（後改組為台灣中小企業銀行）等。1990 年以前，政府所核准設立的民營銀行只有上海商業儲蓄銀行、華僑銀行、世華銀行，其餘皆為公營銀行，包括中央信託局、中央銀行、交通銀行、中國銀行、郵政儲匯局、中國農民銀行、台北市銀行、中國輸出入銀行、高雄市銀行等。<sup>3</sup>

因此，1991 年開放新銀行設立以前，公營銀行在台灣金融市場上有舉足輕重的地位。惟自開放新銀行設立與准許外國銀行來台設立分行以後，銀行業務日趨激烈。根據侯金英（1990）的研究，公營銀行民營化的原因包括公營銀行經營效率低落，不能配合經濟發展的需求、行員任用與人事管理受到法令限制、董事長與總經理採派任輪調制度，使銀行不容易有遠程規劃、預算編制受到上級行政機關或民意代表的干涉，而且民意代表藉由審查預算的權力進行關說，影響行員的升遷或設備的購置、不良放款與呆帳轉消問題，使授信業務需要承擔風險，因而造成公營銀行員工對外授信時會特別謹慎，經營績效因此受到影響等。有鑑於此，政府自 1991 年起推動公營銀行民營化，減少政府控制，提升公營銀行經營效率與競爭力。

---

<sup>3</sup> 于宗先、王金利，台灣金融體制之演變，聯經，2005，頁 207

1989 年行政院成立「公營事業民營化推動專案小組」，以專責機構來進行民營化相關政策的擬定與推動。1991 年修正公布「公營事業移轉民營條例」與 1992 年公布「公營事業移轉民營條例施行細則」後，正式展開公營事業民營化的工作。首批列入民營化的銀行包括彰化銀行、華南銀行、第一銀行、台灣中小企業銀行，並且在 1998 年起已經陸續完成部分公營銀行民營化的推動工作。

公營銀行民營化的方式，主要採取股票上市、透過釋股程序，降低政府持股比率至 50% 以下。截至 2005 年年底為止，已經完成民營化的公營金融機構包括中國國際商業銀行、第一銀行、華南銀行、彰化銀行、台灣中小企業銀行、中國農民銀行、交通銀行、高雄銀行、台北銀行、合作金庫銀行。尚未民營化的公營銀行，除中國輸出入銀行因為性質特殊以外，2003 年 7 月 1 日，台灣銀行、土地銀行、中央信託局已經公司化，將按照政府核定的時程出售公股股權，預定於 2006 年底完成民營化的推動工作。有關公營銀行民營化時間，如表 3-3 所示：

表 3-3 公營銀行民營化時間表

銀行名稱	完成民營化時間
中國國際商業銀行	1971.12.17
彰化銀行	1998.01.01
第一銀行	1998.01.22
華南銀行	1998.01.22
台灣中小企業銀行	1998.01.22
農民銀行	1999.09.03
高雄銀行	1999.09.27

交通銀行	1999.09.13
台北銀行	1999.11.30
合作金庫銀行	2004
台灣銀行	預定於 2006 年底
土地銀行	預定於 2006 年底
中央信託局	預定於 2006 年底

資料來源：張紹台、王偉芳、胡漢揚，《臺灣金融發展史話》，2005，頁 262

## 二、基層金融機構變革

台灣的基層金融機構（包括信用合作社、農會信用部、漁業信用部）為早期經濟結構下的產物。在經濟發展初期，農漁業產值佔國內生產毛額的比重甚高，而且金融機構家數不多，偏遠地區依賴這些基層金融機構提供金融服務，因此尚能獲致相當盈餘。

然而，面臨 1990 年代初期開放新銀行設立與 2001 年金融控股公司成立，基層金融機構的重要性似乎每下愈況，再加上新銀行為了要突破財政部對於每年增設分行的限制，從 1997 年起出現一股銀行併購基層金融機構的風潮。雖然仍舊有許多表現亮眼的地區性小型基層金融機構，在沒有改制為商業銀行的情況下找到存活的利基，但是還是有許多基層金融機構，不僅面臨客戶流失，還要面對外來競爭壓力，不得不進行組織變革。這些基層金融機構變革有三大類型，如下所述：<sup>4</sup>

### （一）改制為商業銀行

<sup>4</sup> 張紹台、王偉芳、胡漢揚，臺灣金融發展史話，臺灣金融研訓院，2005，頁 250-251

1995 年政府訂定「信用合作社變更組織為商業銀行之標準及辦法」後，體質佳又符合法令標準的基層金融機構，由原來的信用合作社改制為銀行，包括台北市第二信用合作社改制為華泰商業銀行、台北市第三信用合作社改制為誠泰商業銀行、板橋信用合作社改制為板信商業銀行、台中市第三信用合作社改制為三信商業銀行、台中市第七信用合作社改制為第七商業銀行、高雄市第一信用合作社改制為高新商業銀行、台中市第三信用合作社改制為三信商業銀行與陽明山信用合作社改制為陽信商業銀行、台中市第六信用合作社與屏東市第一信用合作社改制為聯信商業銀行等。

## （二）與商業銀行合併

由於政府管制銀行設立分行，在亟欲擴張版圖的動機下，商業銀行紛紛找上這些基層金融機構。

## （三）強制被金融機構概括承受

體質出現問題的基層金融機構，則由政府出面，交由銀行概括承受。在 2001 年到 2002 年間，政府運用金融重建基金（RTC），對淨值為負數的基層金融機構加以處理。第一波行動於 2001 年 9 月，由十家銀行（中國農民銀行、台灣銀行、台灣土地銀行、合作金庫銀行、第一銀行、華南銀行、彰化銀行、世華銀行、誠泰銀行、陽信銀行）概括承受淨值為負數的農漁會信用部；第二波行動於 2002 年 7 月，由土地銀行與合作金庫銀行承受農會信用部。

有關信用合作社合併情形，如表 3-4 所示：



表 3-4 信用合作社合併情形表

承受機構	被承受機構	合併基準日	方式
誠泰銀行	新竹二信	1997.01	概括承受
板信銀行	高雄五信	1997.09	概括承受
華僑銀行	北港信合社	1997.09	概括承受
泛亞銀行	高雄十信	1997.10	概括承受
誠泰銀行	台中八信	1997.12.31	概括承受
第七商業銀行	新竹六信	1997.12.31	概括承受
中興銀行	台南二信	1998.01.06	概括承受
台新銀行	台南一信	1998.01.18	概括承受
萬泰銀行	台南四信	1998.04.11	概括承受
慶豐銀行	南投市信合社	1998.05.11	概括承受
高新銀行	旗山信合社	1998.05.11	概括承受
大眾銀行	台南十信	1998.06.11	概括承受
第七商業銀行	彰化二信	1998.07.11	概括承受
安泰銀行	台北七信	1998.07.27	概括承受
中興銀行	台中四信	1999.04	概括承受
台灣銀行	東港信合社	1999.09.15	概括承受
萬泰銀行	苗栗信合社	2001.08.10	概括承受
誠泰銀行	嘉義二信	2001.09.01	概括承受
合作金庫銀行	台中市一信	2001.09.14	RTC，概括承受
合作金庫銀行	台中市五信	2001.09.14	RTC，概括承受
合作金庫銀行	台中市九信	2001.09.14	RTC，概括承受
合作金庫銀行	台中市十一信	2001.09.14	RTC，概括承受

誠泰銀行	高雄岡山信合社	2001.09.14	RTC，概括承受
陽信銀行	彰化員林信合社	2001.09.14	RTC，概括承受
陽信銀行	屏東市二信	2001.09.14	RTC，概括承受
陽信銀行	台南五信	2002.08.24	概括承受
日盛銀行	台南新營信合社	2002.12.20	概括承受
復華銀行	雲林斗六信合社	2003.07.25	概括承受
萬泰銀行	新竹市五信	2003.07.28	概括承受
復華銀行	台東信合社	2004.03	概括承受
中國信託銀行	高雄鳳山信合社	2004.10.01	RTC，概括承受
台新銀行	新竹十信	2004.10.18	概括承受
板信銀行	嘉義市十一信	2005.03.07	概括承受

資料來源：于宗先、王金利，《台灣金融體制之演變》，2005，頁 300-301

此外，2003 年 7 月，公布施行「農業金融法」，確立農業委員會為農業金融的主管機關。2004 年 1 月，農業委員會的農業金融局成立，正式接管農漁會信用部，首要目標為籌設全國農業金庫，以健全農漁會信用部的發展。2005 年 1 月，全國農業金庫設立，確立上層以全國農業金庫為主體，下層以各農漁會信用部為主體的二級制農業金融體系。<sup>5</sup>

### 第三節 金融控股公司成立

<sup>5</sup> 王鶴松，金融危機與金融改革，臺灣金融研訓院，2005，頁 173

2000 年 12 月公布施行「金融機構合併法」與 2001 年 7 月公布「金融控股公司法」後，政府已經核准 14 家金融控股公司的設立。金融控股公司以控制性持股的子公司，經營金融業的各種業務，包括銀行、保險、證券、期貨、信託等。金融控股公司為擴大金融版圖或金融集團大型化，各金融機構無不利用經營讓與與股份轉讓的方式，朝向經營業務綜合化、百貨化、專業化的方向。因此，改變許多金融控股公司員工的勞動條件。

根據黃清瑋（2005）依照金融控股公司的主體企業屬性來分類，台灣的金融控股公司共可以分為官股民營的金融控股公司、家族集團的金融控股公司、專業經營的金融控股公司等三類，如下所述：

#### 一、官股民營的金融控股公司

官股民營的金融控股公司，主要投資者為政府與公股行庫，其企業主體亦為傳統上的公營行庫，包括兆豐金融控股公司、華南金融控股公司、第一金融控股公司。

##### （一）兆豐金融控股公司

兆豐金融控股公司主體為交通銀行，屬於銀行業務導向的金融控股公司。交通銀行成立於 1907 年，為政府指定發展工、礦、漁、交通以及其他公共事業的開發銀行；1960 年在台灣復業；2002 年 2 月，與國際證券合組交銀金融控股公司正式掛牌上市；2002 年 8 月，納入中興票券與倍利證券；2002 年底，再納入中國國際商銀與中國產險，同時更名為兆豐金融控股公司。

##### （二）華南金融控股公司

華南金融控股公司主體為華南銀行，屬於銀行業務導向的金融控股公司。華南銀行是由 1919 年設立的株式會社華南銀行，於 1947 年依照銀行法規定改組而成的商業銀行；2001 年 11 月，經華南銀行與永昌綜合證券股份有限公司雙方已發行股數全數轉換方式，轉型為金融控股公司。

### （三）第一金融控股公司

第一金融控股公司主體為第一銀行，屬於銀行業務導向的金融控股公司。2003 年 1 月，以股份轉換的方式，新設成立第一金融控股公司。

## 二、家族集團的金融控股公司

家族集團的金融控股公司，依照其企業主體區分，包括中信金融控股公司、國泰金融控股公司、富邦金融控股公司、新光金融控股公司、台新金融控股公司。

### （一）中國信託金融控股公司

中國信託金融控股公司主體為中國信託商業銀行，屬於銀行業務導向的金融控股公司。中國信託商業銀行前身為中華證券投資股份有限公司，成立於 1966 年，其發展過程曾歷經兩次變革：先於 1971 年改組為中國信託投資股份有限公司，又於 1992 年改制為中國信託商業銀行股份有限公司；2002 年 5 月，轉換成金融控股公司。

### （二）國泰金融控股公司

國泰金融控股公司主體為國泰人壽保險公司，屬於保險業務導向的金融控股公司。2001年12月，依照金融控股公司法與公司法等相關法令，以國泰人壽保險公司股份轉換方式成立；2002年4月，將國泰世紀產物保險股份有限公司與國泰商業銀行股份有限公司納為旗下子公司；2002年12月，將世華聯合商業銀行股份有限公司納為旗下子公司，現已整合為國泰世華銀行。

### （三）富邦金融控股公司

富邦金融控股公司主體為富邦產險，屬於保險業務導向的金融控股公司。富邦金融控股公司前身為富邦產物保險股份有限公司，成立於1961年，富邦集團經營範圍包括土地開發、營造、投資顧問、產物保險、證券、銀行、證券投資信託、人壽保險、證券金融、票券、期貨。

### （四）新光金融控股公司

新光金融控股公司主體為新光人壽，屬於保險業務導向的金融控股公司。新光人壽成立於1963年；1993年12月，正式掛牌上市；2001年12月，以新光人壽保險股份有限公司股份轉換方式設立與力世證券（現改名為新壽證券）合組金融控股公司；2004年9月，再納入聯信商業銀行（現改名為台灣新光銀行）。

### （五）台新金融控股公司

台新金融控股公司主體為台新國際商業銀行，屬於銀行業務導向的金融控股公司。2002年2月，台新金融控股公司成立，旗下包括銀行、證券、票券等公司，在成立金融控股公司的同時，以台新銀行為存續銀行，大安銀行為消滅銀行進行合併，為台灣第一件銀行間自發性合併的案例。

### 三、專業經營的金融控股公司

專業經營的金融控股公司，依照其企業主體區分，為專業經理人主導，切入專業利基市場，相對並非具有雄厚的財團背景，包括建華金融控股公司、復華金融控股公司、玉山金融控股公司、日盛金融控股公司、中華開發金融控股公司、國票金融控股公司。

#### （一）建華金融控股公司

建華金融控股公司主體為建華商業銀行股份有限公司，屬於銀行業務導向的金融控股公司。建華金融控股公司由華信銀行與建弘證券共同組成，為國內首家由專業經理人主導的異業結盟範例。

#### （二）復華金融控股公司

復華金融控股公司主體為復華證券金融股份有限公司，屬於證券業務導向的金融控股公司。復華證券金融股份有限公司成立於 1980 年；2002 年 2 月，成立復華金融控股公司後，陸續納入復華證券、復華商業銀行（原名為亞太商業銀行）、金復華投信等九家子公司，營業範圍包括證金、證券、銀行、期貨、投顧、投信、創投、財務顧問、資產管理、保險代理人。

#### （三）玉山金融控股公司

玉山金融控股公司主體為玉山銀行，屬於銀行業務導向的金融控股公司。玉山銀行成立於 1992 年；2002 年 1 月，整合玉山銀行、玉山票券、玉山證券等三

家公司成立玉山金融控股公司。

#### （四）日盛金融控股公司

日盛金融控股公司主體為日盛證券，屬於證券業務導向的金融控股公司。日盛證券成立於 1961 年 12 月；2001 年 12 月，將寶島銀行改名為日盛國際商業銀行；2002 年 2 月，正式掛牌成為上櫃的金融控股公司。

#### （五）中華開發金融控股公司

中華開發金融控股公司主體為中華開發工業銀行，屬於銀行業務導向的金融控股公司。中華開發工業銀行於 1957 年依照公司法規定與其他相關法令規定設立；1998 年經財政部核准改制為工業銀行；2001 年納入菁英綜合證券股份有限公司與大華證券股份有限公司，成立中華開發金融控股公司。

#### （六）國票金融控股公司

國票金融控股公司主體為國際票券，屬於票券業務導向的金融控股公司。2002 年 3 月，和協合證券與大東證券共同設立國票金融控股公司，為目前國內唯一由票券業轉換設立的金融控股公司。

有關國內金融控股公司設立情形，如表 3-5 所示：

表 3-5 國內金融控股公司設立情形表

金融控股 公司名稱	核准日期	開業日期	主體公司	子公司
國泰	2001.11.28	2001.12.31	國泰人壽 保險公司	國泰世華商業銀行、第七商業 銀行、國泰世紀產物保險公 司、國泰人壽保險公司、國泰 創業投資股份有限公司
兆豐	2001.12.31	2002.02.04	交通銀行	交通銀行、中國國際商銀、中 國產險股份有限公司、倍利國 際證券、兆豐國際證券投資信 託股份有限公司、中興票券、 兆豐交銀創業投資股份有限公 司、兆豐資產管理股份有限公 司
華南	2001.11.28	2001.12.19	華南銀行	華南銀行、華南產險、華南永 昌證券、華南永昌投信、華南 票券金融公司、華南金創業投 資股份有限公司、華南金管理 顧問股份有限公司、華南金資 產管理股份有限公司
第一	2001.12.31	2003.01.02	第一銀行	第一銀行、第一財產保險代理 人股份有限公司、一銀證券股 份有限公司、建弘證券投資信 託股份有限公司、第一創業投 資股份有限公司、第一金融資 產管理股份有限公司、第一金



				融管理顧問股份有限公司
富邦	2001.11.28	2001.12.19	富邦產險	台北富邦銀行、富邦產險、富邦人壽、富邦證券、富邦證券投資信託股份有限公司、富邦創業投資管理顧問股公司、富邦金創業投資股份有限公司、港基國際銀行有限公司、富邦直效行銷顧問股份有限公司、富邦資產管理股份有限公司
中國信託	2001.11.28	2002.05.17	中國信託 商業銀行	中國信託商業銀行、中信保險經紀人、中信銀綜合證券、中信票券金融股份有限公司、中信創投股份有限公司、中國信託資產管理股份有限公司、中信保全股份有限公司
新光	2001.12.31	2002.02.19	新光人壽	台灣新光商業銀行、新壽保險經紀人股份有限公司、新光人壽、新壽綜合證券股份有限公司、新昕證券投資信託股份有限公司
台新	2001.12.31	2002.02.18	台新國際 商業銀行	台新國際商業銀行、台證綜合證券、台新票券、台欣創業投資股份有限公司、台新資產管理股份有限公司、台新行銷顧問股份有限公司

建華	2001.11.28	2002.05.09	建華商業銀行股份有限公司	台北國際商業銀行股份有限公司、建華商業銀行股份有限公司、建華人壽保險代理人股份有限公司、建華財產保險代理人股份有限公司、建華證券股份有限公司、建華證券投資信託股份有限公司、安信信用卡股份有限公司、建華創業投資股份有限公司、建華客服科技股份有限公司、建華管理顧問股份有限公司、建華行銷顧問股份有限公司
玉山	2001.12.31	2002.01.28	玉山銀行	玉山銀行、玉山保險經紀人股份有限公司、玉山證券、玉山證券投資信託股份有限公司、玉山票券、玉山創業投資股份有限公司
復華	2001.12.31	2002.02.04	復華證券金融股份有限公司	復華商業銀行、復華綜合證券股份有限公司、復華證券金融股份有限公司、金復華證券投資顧問股份有限公司、金復華投資證券信託股份有限公司、復華期貨股份有限公司、復華創業投資股份有限公司、復華資產管理股份有限公司、復華

				財務顧問股份有限公司
日盛	2001.12.31	2002.02.05	日盛證券	日盛國際商業銀行、日盛國際產物保險代理人股份有限、日盛證券
中華開發	2001.11.28	2001.12.28	中華開發工業銀行	中華開發工業銀行、大華證券
國票	2002.02.08	2002.03.26	國際票券	國票綜合證券、國際票券、國票創業投資股份有限公司

資料來源：行政院金融監督管理委員會

#### 第四節 研究個案簡介

本節主要為針對研究個案進行個案的簡介，主要參考 2002 年的台灣銀行員勞動年鑑與 A 銀行的網站資料，重點將著重於合併過程中的大事紀要，期望藉由簡介 T 銀行與 F 銀行合併過程中的大事，進一步瞭解 A 銀行的員工在合併時所面對的問題，並且做為後續章節的背景。

企業併購所伴隨而來的所有權與經營權的變更，將影響個別勞動關係與集體勞動關係。個別勞動關係的問題包括：員工留用問題、解僱處理、年資計算問題、薪資與福利等勞動條件變動、退休金與職工福利金等問題；集體勞動關係的問題包括：工會在併購過程的地位、團體協約的處理、併購對工會的影響等。<sup>6</sup>

在台灣的金融機構合併過程中，T 銀行算是一家主動尋求加入金控的銀行。2002 年 5 月下旬，國泰金控與富邦金控競向財政部要求各自提高對世華銀行的持股上限，打算以符合金融控股公司法中的控制性持股比例（25%）來合併世華銀行。同一時間，媒體亦報導 T 銀行已與國泰、富邦、中國信託等四、五家金控業者簽訂保密協定，主動展開比較招標的「招親」動作。由於國泰金控與富邦金控同為 T 銀行的洽談對象，因此兩家金控擴大版圖的銀行爭奪戰，便從世華銀行延燒至 T 銀行。

T 銀行資方在合併過程中，規劃分為兩階段招標。第一階段由各金控公司於 2002 年 6 月上旬提出共組金控的計畫書，計畫書中必須說明併購行動如何進行、未來金控公司的組成架構、經營權由誰主導、T 銀行現在的經營團隊在未來新公司的地位等內容，共計有中信金控、富邦金控、國泰金控、開發金控、元大京華證券等五家金融機構提出計畫書；第二階段於 2002 年 7 月 8 日至 12 日進行，依序由五家金融機構向 T 銀行董事會組成的五人遴選小組簡報合併計畫。T 銀行於 2002 年 8 月 8 日公布結果，選定與 F 金控合作，並且以股份轉換方式合併。

---

<sup>6</sup> 黃柏禎，企業併購員工權益保障之研究，國立政治大學勞工研究所，2005，頁 34

F 金控合併 T 銀行時，在員工權益保障方面：約定員工權益兩年不變、保障員工工作權與勞動條件兩年、優惠退職專案計畫。但自 2002 年合併後，根據 T 銀行的統計，共有超過 1,500 名員工提出優退，T 銀行為挽留人才，提出四大保證（工作保證、退休保證、資遣保證、退職金保證）與一項澄清（服務年資計算）以消弭員工疑慮。

面對 T 銀行資方主動進行的金控評選作業，T 銀行產業工會於 2002 年 5 月的股東會上，以「產業民主」的精神，主張合併過程中「要參與、要協商、要保障」的立場，呼籲工會會員股東支持 T 銀行產業工會進入董事會。T 銀行產業工會並於 2002 年 6 月底進行 T 銀行員工對合併態度的問卷調查，結果顯示 T 銀行的員工傾向不納入金控公司，希望維持現狀的營運規模。為此，T 銀行產業工會理監事會議決議，由常務理事撰寫工會文宣，以抗議 T 銀行資方對於合併過程中漠視工會與員工的意見。

關於 T 銀行與 F 銀行合併過程中的大事紀要，簡單敘述如下：2002 年 8 月，F 金控宣布併購 T 銀行；2002 年 10 月，F 金控與 T 銀行股東會通過雙方以股份轉換方式進行合併；2002 年 11 月，財政部核准購併案；2002 年 12 月，完成換股，T 銀行正式加入 F 金控；2003 年 12 月，訂定 T 銀行與 F 銀行合併日為 2005 年 1 月 1 日；2004 年 9 月，T 銀行與 F 銀行董事會（代行股東會）正式通過合併案，將採吸收合併的方式，合併後存續銀行為 T 銀行，F 銀行因合併而消滅；2004 年 11 月，行政院金融監督管理委員會核准合併申請案；2004 年 12 月，T 銀行與 F 銀行董事會通過合併後銀行名稱更定為「A 商業銀行股份有限公司」，簡稱為「A 銀行」；2005 年 1 月，正式合併。

根據 A 銀行的網站資料，截至 2005 年 9 月 30 日為止，A 銀行的總資產約

爲 9,657 億元；資本額約爲 281 億元；分行及辦事處方面：國內有 121 家，海外有四家；員工數爲 5,318 人；業務範圍包括：企業金融、個人金融、財富管理、信用卡、財務金融、信託、公庫金融、彩券等。

有關 A 銀行合併大事紀要，如表 3-6 所示：

表 3-6 研究個案銀行合併大事紀要表

時間	大事紀要
2002.08	F 金控宣佈購併 T 銀行
2002.10	F 金控與 T 銀行股東會通過雙方以股份轉換方式進行合併
2002.11	財政部核准購併案
2002.12	完成換股，T 銀行正式加入 F 金控
2003.01-2003.12	T 銀行進行組織重整、成立理財中心、集中作業中心，信用卡業務併入 F 銀行
2003.11	開始 T 銀行與 F 銀行資訊系統整合計劃
2003.12	訂定 T 銀行與 F 銀行合併日爲 2005 年 1 月 1 日
2004.03	成立合併指導委員會，下設業務工作小組，全面啓動整併工作
2004.07	公布合併後新組織架構
2004.09	T 銀行與 F 銀行董事會（代行股東會）正式通過合併案，將採吸收合併的方式，合併後存續銀行爲 T 銀行，F 銀行因合併而消滅
2004.10	T 銀行董事會（代行股東會）通過合併後銀行減 100 億元，合併後之股本將由 381 億元減爲 281 億元
2004.11	行政院金融監督管理委員會核准合併申請案

2004.12	T 銀行與 F 銀行董事會通過合併後銀行名稱更定為「A 商業銀行股份有限公司」，簡稱為「A 銀行」
2005.01	正式合併

資料來源：A 銀行網站

## 第五節 本章小結

1990 年代以前，因為政府嚴格管制金融機構，台灣的金融體系長期處於一

個管制與保守的氛圍中。然而，自從 1980 年代以後，台灣的經貿活動快速增加，資本市場與貨幣市場同時成長。因此，過去受到管制的台灣金融產業勢必要有所變革。

1990 年代以後，政府著手進行金融自由化與國際化，陸續解除各項金融管制，並且開始推動一連串的金融改革，對台灣的金融機構發展與組織變革產生相當大的影響。在這段期間當中，台灣金融產業的重大事件包括核准新銀行設立、公營銀行民營化、整頓基層金融機構、金融控股公司相繼成立等。

自從 1987 年 9 月，政府確定商業銀行開放設立的政策開始，1989 年 7 月，立法院三讀通過銀行法修正案、1990 年 4 月，財政部公告「商業銀行設立標準」並且同時受理新銀行的設立申請，歷經書面審查、負責人面談、由專家學者所組成的委員會評審等三個階段審核，到 1992 為止，財政部共計核准 16 家新銀行的設立申請。

由於台灣的金融產業為特許行業，再加上政府對新銀行的設立非常保守。因此，1990 年以前，政府所核准設立的民營銀行只有上海商業儲蓄銀行、華僑銀行、世華銀行，其餘皆為公營銀行，這也使公營銀行在 1991 年開放新銀行設立以前，在台灣金融市場上有舉足輕重的地位。然而，自開放新銀行設立與准許外國銀行來台設立分行以後，銀行業務日趨激烈。有鑑於此，政府於 1991 年修正公布「公營事業移轉民營條例」與 1992 年公布「公營事業移轉民營條例施行細則」後，正式展開公營事業民營化的工作，減少政府控制，提升公營銀行經營效率與競爭力。

台灣的基層金融機構包括各地的信用合作社、農會信用部、漁業信用部。自日據時代到 1991 年開放新銀行設立期間為基層金融機構的輝煌時期。自 1991



年後，基層金融機構的重要性似乎每下愈況，不得不以改制為商業銀行、與商業銀行合併、強制被金融機構概括承受等方式進行組織變革。此外，2003年7月，公布施行「農業金融法」，確立農業委員會為農業金融的主管機關，並且成立全國農業金庫，完成上層以全國農業金庫為主體，下層以各農漁會信用部為主體的二級制農業金融體系。

2000年12月公布施行「金融機構合併法」與2001年7月公布「金融控股公司法」後，政府已經核准14家金融控股公司的設立。這項政策確實改變台灣的金融機構，使金融控股公司能經營包括銀行、保險、證券、期貨、信託等各種金融業務。各金融控股公司為擴大金融版圖或金融集團大型化，無不利用經營讓與與股份轉讓的方式，朝向經營業務綜合化、百貨化、專業化的方向。

由此可知，1990年代迄今，我國金融機構的員工面對相當程度的金融產業大環境改變與金融機構組織變革。新銀行設立時，為吸引公營銀行的員工，紛紛開出高於公營銀行的薪資與職位來吸引人才轉換跑道，造成1,500多名以上的人員異動；公營銀行民營化與基層金融機構變革時，原本被視為金飯碗的公營銀行與基層金融機構的員工必須面對新的挑戰；金融控股公司成立時，金融機構員工必須增加其他金融業務的專業，甚至成為專門推銷金融商品的業務員。

然而，另一個值得注意的是，近年來台灣金融產業的併購活動頻繁，因此所引發的人員流動與勞資爭議事件也層出不窮。例如：台新銀行合併大安銀行後，1,300多名大安銀行員工陸續走掉約1,000名、中信金控併購萬通銀行後，1,400多名萬通銀行員工前後離開將近三分之二、富邦金控併購台北銀行後，3,600多名台北銀行員工也有1,500名選擇辦理優退、國泰金控合併世華銀行後，則在

2005 年初開始出現大量離退。<sup>7</sup>由此可知，關於併購後對新組織的組織承諾問題的重要性，這也正是本研究的重點所在。

本研究的研究個案在合併過程中規劃分為兩階段招標。第一階段由各金控公司於 2002 年 6 月上旬提出共組金控的計畫書；第二階段由五家金融機構向 T 銀行董事會組成的五人遴選小組簡報合併計畫。最後在 2002 年 8 月 8 日公布結果，選定與 F 金控合作，以股份轉換方式進行合併，並且決定 T 銀行為存續銀行，F 銀行為消滅銀行。由此可知，A 銀行的併購型態，由法律的觀點來看屬於存續合併；由經濟與市場的觀點來看屬於水平式併購；由被併購公司是否同意被併購的觀點來看屬於協議併購。雖然 T 銀行產業工會曾經於 2002 年 6 月底進行 T 銀行員工對合併態度的問卷調查，結果也顯示 T 銀行的員工傾向不納入金控公司，並且希望維持現狀的營運規模，但是該併購案最後仍然決定以 2005 年 1 月 1 日為合併基準日。

綜上所述，本研究將參考前述研究者的實證研究，以 A 銀行的員工為研究對象，分析個人特質變項、組織變革認知、組織承諾間的關連與影響程度，並且進行個案間的互相比較。此外，斟酌本研究個案的情況，將特別瞭解原屬於 T 銀行、原屬於 F 銀行、合併後入行的員工在個人特質變項、組織變革認知、組織承諾間的差異。

---

<sup>7</sup> 夏傳位，禿鷹的晚餐—金融併購的社會後果，銀行員工會全國聯合會，2005，頁 101