

玉見未來 非同凡響

玉山銀行厚植根基展望未來金融科技時代

玉山銀行資訊長謝萬禮先生專訪

BSI 台灣本期採訪的對象是玉山銀行資訊長謝萬禮先生。要和大家從玉山銀行的發展，看金融科技時代的挑戰。

謝資訊長在玉山銀行成立的那一年進入玉山體系服務。謝資訊長身上有著標準 IT 人的特質：有一是一，不浮誇，講究實情。謝資訊長說：「IT 做的事，大家不一定都看得到，但影響公司作業流程非常大。」「資安又是整個金融資訊的基礎，一定要做得紮實，只要沒做好，如同沙上建城堡。政策上一定要有效支持資安工作，不然大家日後就會不斷重複花時間在一些不必要的事情上補救不完。」



謝萬禮資訊長身上有著標準 IT 人的特質：有一是一，不浮誇，講究實情。

基礎穩固得以日行千里

謝資訊長在開始接受採訪時便表示：IT 是一個不容易被立即看見成果的專業。玉山銀行在四年前就開始進行 ISO 27001 資訊安全管理系統的導入，BSI 也提供非常專業的協助與教育訓練。謝資訊長認為，這其中最大的功效是一個像蹲馬步紮實的打底基礎，很難立刻說成效如何如何，然而這段時間中做的事情，讓銀行整體業務的推廣更順利。

基礎好，業務推展和創新研發才得以放手去做。玉山銀行在國內金融界不算年資特別長，可每一個階段都走得踏實穩健，且步伐越邁越開，這幾年在新開的業務走得快，謝資訊長不諱言是因為資安工程打底打得好。當然，基礎打得這麼好，人們不免要問未來？謝資訊長依舊謙遜，他說 IT 人沒辦法準確去預測趨勢未來，但可以就現況和法令基礎去做好因應準備：「我們任何一個重大計畫做下去不是三個月，而是都以年計算。所以，到底是流行還是趨勢，這才是我們 IT 人判斷的重點。」「任何新技術出來，我們都投入人力去研究，去了解可能對我們產生的影響，才能做出最好的判斷。」

從謝資訊長的話語，大家應該都能再次確定，成立到今年第二十四年的玉山銀行，之所以能夠日行千里，方法無他，就是基礎穩固。

第三個十年科技的玉山

回頭複習一下玉山銀行，這個年紀尚輕卻十分穩健的金融機構過去的路徑。1992年玉山銀行成立。第一個十年玉山自己定義為「服務的玉山」，這個概念並非只是一個對外宣傳的口號，而是整個體系從上到下有感的價值觀。到了第二個十年，進入「專業的玉山」，由於前十年服務玉山真的將台灣金融業的服務做出不同的面向和質感，同仁也有所累積，可以朝專業化邁進，讓服務品質不只是在表面的應對，而是提供金融資訊更專業的服務，這也造就了第二個十年玉山在各類金融產品的發展，讓玉山整體經營更完整。

而今來到了第三個十年，進入到「科技的玉山」，用科技來引領所有的業務。這樣的理想鼓舞了整個資訊處同仁，在玉山體系裡IT人真的可以好好發揮自己所學，但同時要去落實又相當挑戰。趨勢媒體上一天到晚在談的「技術移轉」，過去學到的基礎和觀念可能無法勝任未來，如何與時俱進，甚至打掉重練，這都是金融體系裡的IT人實實在在的挑戰，關乎每一位的能力、心態和想法。



謝資訊長認為導入ISO 27001資訊安全管理系統為的是做好打底的工作。

核心價值掌握與運用才是真實力

看完玉山過往，謝資訊長也帶我們回顧時代有哪些趨勢流行過——大約十二年前，開始出現「世界是平的」概念，強調企業不該再樣樣自己來，能外包的就外包，降低公司生產研發成本。但過了些年頭，還是發現，有些項目是不能向外尋求，得自己做，尤其關乎到企業的核心競爭價值。謝資訊長表示，玉山也走過那樣的過程，以數位金融發展的趨勢來說「銀行就是一家資訊科技公司。」——在這樣的情況下，銀行要推出任何一項產品，或做內部系統的整理，對IT的掌握度一定要夠高，掌握度不夠就無法回應市場的挑戰。

「IT的資訊和人才都是我們核心掌握的能力。」謝資訊長如是說。

玉山銀行在四年前導入ISO 27001資訊安全管理系統，玉山銀行資訊處當下給的自我期許是「IT3.0」：資訊部門不再是被動的等待指令，而是主動去和不同的業務部門接觸，了解不同產品線會面臨什麼樣的挑戰和機會。很高興的，這三四年來玉山資訊處也一直朝這樣實現IT價值的步伐前進，找到組織調整與業務單位合作彼此最有效率的方式和成績。

企業文化存在而具體的力量



謝萬禮資訊長相信，企業和個人一樣，擁有自己的信念，資訊部組織管理得以成功，要感謝企業文化的支持。

這過程從來不容易，謝資訊長坦言，但也具體呈現出 IT 部門在公司策略中扮演的重要角色。資訊長除了感謝團隊支持，更要感謝的是玉山的企業文化：玉山企業所有制定的目標都有分短中長期，從來不會因為追求短暫利益而放棄長遠價值。然而我們都明白，能夠做到這樣，一定是企業體質本身夠健全，得以支撐這樣的信念；同樣的，企業文化的價值得以落實，完全在於「人」。

採訪謝萬禮資訊長是在一個傾盆大雨的午後。BSI 採訪小組拜訪了玉山銀行位於撫順街的辦公大樓，一樓玉山馬賽克大型牆面壁畫氣勢磅礴又寧靜沈穩，法文稱氣質用的是「空氣」(l'air) 這個字眼。企業如同個人，有自己的信念和性格，企業文化，如同個人氣質，是具體存在的空氣。

面對問題給予年輕人空間成為專業

玉山以服務起家，如何將有溫度的服務在冷冰冰的 IT 系統中呈現永遠是門學問。謝資訊長表示，從實體到虛擬，都是為了服務。玉山資訊處做的每一個設計，到服務推出，一定都是 IT 搭配業務單位一起完成（有的甚至橫跨好幾個部處）。「人都很容易陷入自己的專業，不同部處一起工作還是會發生大家都講國語但彼此聽不懂。」謝資訊長此言一出大家都笑了。面對專業死角的存在，資訊長認為解決方式就是增加團隊成員的多元性，不要只是在金融或 IT 背景養成。並舉例玉山去年成立的數位金融事業處為例，組成成員的多樣性，得以用一般社會大眾的角度提出使用者的需求與痛點。

講到人才，當然要問玉山對於人才管理與培育。資訊長延續之前人才多樣性的話題敘述：之所以可以讓不同多樣的人才去做可能性的嘗試，還是要回到 IT 管理基礎的框架，否則會天下大亂。謝資訊長說：「在創新的過程中，我們容許錯誤發生，但要趕快發現，有這樣的模式才能真正將想法落實。」所有銀行的資訊主管都承受很大的壓力，每一位顧客存的每一筆錢做的每一筆交易只要出現狀況，就有可能讓一家銀行信用或者營運出現很大的危機，資訊處除了盡力去做好每一件事情之外，不能只是規避風險，而是要主動面對問題，問題才有解決的機會。

當然，謝資訊長也坦言在這種壓力環境下很容易越做越保守，可是只要想想自己剛入行的時候，也是很努力很拼命，經過兩三年的試煉，變成具備專業的人，就能開始擔當一些責任：「那我們也該給予現在年輕人這樣成為專業的空間。我覺得年輕人是非常有未來的，給他們機會，他們能創造很多很多你想像不到的成果。」謝資訊長是一位非常好的教練，各位讀者應該和 BSI 採訪小組有同樣的感受。

不為證書為真正好的管理而做

四年前開始導入 ISMS 資訊安全管理系統，當時玉山資訊處約一百多名成員。謝資訊長明言，IT 人的特質，會希望把力氣放在研發和效能上，其他的很容易就認為是瑣事。所以一開始要做管理系統導入時，同仁一定會有所抗拒，尤其是主管。於是導入前半年做的都是溝通的工作。當時謝資訊長對其他同仁表示，目前我們一百多個人，對自己手上做的事情都非常清楚，可是遲早我們會擴充，會有更多成員，如果沒有清楚的文件將程序規範，以後不要說對外打仗，光內部就會一團亂（對照資料：至今玉山資訊處已擴充至近四百位成員）。既然要導入一個協助我們的系統，要就要找到世界一流的。

「像我們玉山本來就有做內部稽核，但我們導入 ISO 27001 資訊安全管理系統作內部稽核，最後都達到了，乾脆就申請驗證。」於是在謝資訊長的帶領之下，所有一級主管跟著 BSI 的講師上課，考到了主導稽核員的證照，謝資訊長還透露了一個秘密：這是資訊長入行多年以來唯一的一個證照：「不是因為有誰要我們拿證書，而是我們玉山主動要做這件事。」既然要做，就一定要有效：「制度是來幫我們而不是限制，若能夠協助我們規避風險那不是很好。我會不斷提醒其他主管要時時檢視過去建置的規範是否有流於片面或不符現實的可能，不要有一天我們的時間都拿來收拾舊河山。」「看到風險，如何規避，依據你自身的環境和條件，自己去制定，然後遵循。人家來查核你只是來看你有沒有遵守自己制定的規範而已。」

BSI 聽到客戶這樣的敘述是由衷感動的，這完全就是標準 PDCA 的精神。文件制定了，所有不斷地檢視與修正，都是為了要符合自身的需求。

系統導入讓 IT 價值被看見

透過 ISO 27001 資訊安全管理系統，另一項意外的效果是：IT 的價值，尤其在管理營運上，是有具體數據可以看得出來的。「科技的玉山」不只是形容詞，是可以通過系統驗證讓 IT 績效得以彰顯的。

「大家都非常努力，方向和做法都是對的，我們正在玉山第三個十年的路上，這是進行式。」謝資訊長在採訪最後如是說，我們也都感同身受。這是一趟豐富美好的採訪，企業文化與標準精神如此清晰如此契合，隨時間繼續成長，成熟，永續。

- 全文完 -