

臺灣集保結算所35週年特刊



集保35 *i*幸福

TAIWAN

DEPOSITORY & CLEARING

CORPORATION



集保35 *ai*幸福

臺灣集保結算所35週年特刊

TAIWAN DEPOSITORY & CLEARING CORPORATION

TAIWAN

DEPOSITORY & CLEARING

CORPORATION

在讀作「愛」的 ai 腳步中 為守護幸福前行

AI，是席捲全球的趨勢，舉世奮起直追的創新未來；當 ai 讀作「愛」，科技有了更嚴謹的步伐，每一次的變革，都牢記那份守護的初衷，為科技注入人性的溫度。

守護國計民生和民眾幸福，是集保的初衷。1989 年，臺灣股市首次突破萬點，高唱著臺灣經濟的繁榮昌盛，解決大量股票保管與交割的紛亂問題迫在眉睫。在這樣的背景下，臺灣集中保管結算所成立，從此作為我國資本市場唯一後台機構，守護著金融穩定發展，也為國家的經濟發展持續注入活水。

35 年來，經歷了無實體化、國際化、市場開放、數位化等變革與挑戰，集保也在金管會的指導與信任下，陸續承接了更多業務與使命，在股票、債券、票券到基金、期貨與跨境保管等多元業務中，扮演金融市場堅實的後盾，並積極創新，延伸核心服務，拓展創新平台，提供市場安全、高效率的數位作業環境。

過去數年間，歷經疫情的挑戰、地緣政治衝擊、金融環境飛速變化，以及 AI 等金融科技大舉崛起，集保的核心業務經驗及數位 DNA，為面對瞬息萬變的挑戰時，提供了創新與韌性。迎接未來的智慧革命和永續浪潮，集保亦已先行投入，期為產業做出引領與示範，打造國際一流的大後台。

科技的顛覆式創新正席捲全球、改寫市場生態的時刻，集保特別規劃 35 年特刊以「ai 幸福」為題，透過資深集保人的口述歷史，記錄這份獨特的旅程；也自我提醒，身為臺灣金融深化的見證與推手，從市場大後台的視角，回顧臺灣金融市場的演進，以守護幸福的核心價值和創新文化，代代傳承，航向無遠弗屆的未來。

CONTENTS

目次

● 緣起	003
● 專欄	
在不確定性劇升的時代 讓市場穩健前行的基石 金融監督管理委員會主任委員 彭金隆	006
金融界的創新標竿 推動資本市場再進化 金融監督管理委員會證券期貨局局長 張振山	008
可靠堅實的幕後夥伴 攜手促進資本市場繁榮 臺灣證券交易所董事長 林修銘	010
擁抱數位創新 打造多元金融服務平台 臺灣集中保管結算所董事長 林丙輝	012
與時俱進的集保 締造臺灣金融新榮景 臺灣集中保管結算所總經理 陳德鄉	014
● 集中保管結算所歷任董事長	016
● 封面故事 集保 35 <i>ai</i> 幸福	020

CH1 —— 變革之風

1-1 集保起家厝：股票保管 帳簿劃撥	030
1-2 全面無實體：資本市場 新紀元	034
1-3 繁花盛開：五大艦隊 多元業務	039
1-4 活絡產業：金融監理 解碼數據	044
1-5 雙軸轉型：數位賦能 資安韌性	049
1-6 鏈結國際：深化合作 厚實臺灣	053

CH2 —— 創新之火

2-1 推展數位金融 啟動虛擬未來	062
2-2 邁向開放金融 支持共享資料	067
2-3 深耕庶民經濟 落實普惠金融	071
2-4 從 A* 到 AI 集保創新躍進	077

CH3 —— 永續之樹

3-1 綠色金融行動 永續發展揭露	084
3-2 強化公司治理 助推市場轉型	089
3-3 以超越標準為標準 以永續推手為信念	094
3-4 勇奪創新獎項 集保備受肯定	098
3-5 發揮 1+1>2 帶動社會公益	104

CH4 —— 幸福之光

4-1 Creativity 擁抱金融科技 引領產業創新	112
4-2 Appreciation 打造感恩集保 驅動利他共好	118
4-3 Responsibility 貫徹當責穩健 不畏風雨淬鍊	125
4-4 Excellence 傳承卓越領導 邁向永續集保	131

● 結語	138
------	-----

● 附錄 臺灣集中保管結算所大事記 (1989 ~ 2024)	140
---------------------------------	-----



在不確定性劇升的時代 讓市場穩健前行的基石

金融監督管理委員會主任委員

彭金隆

安全與發展並進 實現新金融市場願景

面對國際地緣政治角力與總體經濟環境波動不斷加劇，導致我國金融機構的營運與資本市場的發展，均面臨日益升高的不確定性及風險，金融監督管理委員會希望在控制風險的前提下，開創金融監理彈性，讓金融創新有更大的「容錯空間」，並增加市場穩健發展的可能性。在邁向目標的過程中，集保結算所扮演至關重要的角色，積極推動各項創新服務，協助主管機關的監理機制更具彈性，讓臺灣資本市場更加活絡並永續發展。

擁抱數位金融創新 助力金融監理韌性

過去五年，在數位化、數據化浪潮，以及現行迎面襲來的 AI 推波助瀾下，金融市場必須順時應勢地學習、應用並內化這些新興技術，讓金融服務更貼近市場的需要，在這方面，集保結算所一直是金融業界的典範。集保結算所積極轉型成為跨市場的數據匯流中心（data hub），透過大數據技術進行資料處理及資訊分析，提供金管會所需要的各項大數據監理服務，範圍涵括股票、債票券、基金等，深受金管會的倚重與市場業者的信賴。

隨著金融創新技術應用場景的發展，往往也伴隨著資安風險的提升，因此集保結算所在發展創新技術應用場景的同時，還另外設立數位暨資安部，體現了其安全與創新並重的理念，不但在大數據與 AI 技術上力求精進，也同步強化資安意識與韌性，積極配合金管會「金融資安行動方案 2.0」政策，與相關機構聯手建構金融資安聯防機制，協助金管會全方位守護民眾的資產安全。

配合綠色金融行動方案 協力產業落實 ESG 文化

近年，永續發展及淨零排放，已是全球及我國政策的核心目標，金管會推動的「綠色金融行動方案 3.0」，就是希望能持續引導金融市場及整體產業，重視永續發展及氣候變遷，並強化金融業及產業的氣候韌性，以借重金融市場的力量，深化我國永續發展並支持淨零轉型。集保結算所配合金管會政策，攜手證交所建置金融業碳排放資訊申報平台，提供金融業者溫室氣體範疇一、二申報服務，亦提供金管會後續規劃相關減碳措施之參考，讓永續金融的觀念在臺灣金融市場

能更加落實。

集保結算所建構的公司投資人關係整合平台（ESG IR 平台），將國內上市櫃公司導入 ESG 評等概念，提供國際評等機構對各家公司的 ESG 評分，供上市櫃公司作為強化自身 ESG 表現的參考，敦促企業進行永續資訊揭露，導引資本市場及整體產業重視氣候變遷與永續議題，使企業追求成長時亦兼顧 ESG 永續發展。集保結算所這方面的發展經驗，透過國際交流，也對我國公司治理的國際影響力，發揮了關鍵且重要的貢獻。

推進實體資產數位趨勢 鏈結國際金融發展新軌

目前 Web 3.0 及其相關應用，如代幣化及去中心化金融發展快速，國際貨幣基金組織（IMF）和國際結算銀行（BIS）兩大國際組織，和瑞士、香港、美國等監理機關都已提出相關監理建議及發展項目，金管會也高度重視這方面的國際化潮流並已展開相關研析。現在金管會正在研議我國將現實世界資產（RWA）代幣化所需的相關配套之準備，並挑選基金及債券作為 RWA 初期的二大研究標的。集保結算所在債券、基金等金融資產的交割保管業務表現卓越，因此本會選定集保結算所擔任 RWA 代幣化小組召集人，協助金管會統籌銀行、證券及投信等金融機構，共同研議代幣化的方式，以及金融資產的保管、交易等，持續強化我國金融競爭力，有集保結算所並行，對金管會而言是極可靠的助力。

適逢集保結算所 35 週年，祝福集保結算所能秉持著 35 年來堅持核心業務創新與韌性兼具，並協助金管會推動金融機構落實永續金融。未來金管會在金融監理及政策推行上，仍將借重集保結算所的專業及經驗，齊心協力建立更安全、穩健及透明的金融環境。



金融界的創新標竿 推動資本市場再進化

應對國際局勢 做好準備迎接挑戰

金融監督管理委員會

證券期貨局局長

張振山

近年，面對各國資本市場發展趨勢，金管會證期局推動「資本市場藍圖」，展現了多項具體成果，提升我國市場韌性與競爭力。而集保結算所作為證券期貨市場的重要支柱，35年來獲得業者與投資人的認可，更需要持續以高標準的服務品質與安全性，協助推動臺灣資本市場的開放與提升。

推動開放金融 集保結算所扮演關鍵角色

因應資料共享與整合的趨勢，金管會近年積極推動開放金融（Open Finance），為消費者提供更廣泛與客製的服務，因應接踵而來的挑戰，必須以更創新的作為解決各項問題。而集保結算所堪稱金融界的創新標竿，陸續推動的複委託跨境保管服務、資安韌性強化，以及建置境內基金集中清算平台等關鍵措施，不僅提升市場運作效率，也為投資者提供更安全、更便利的服務。

同時，「開放證券公開資料查詢服務」於 2023 年 6 月 29 日正式上線，更是一大里程碑，其中集保結算所扮演關鍵角色，包括成立「開放證券推動委員會」推動開放證券，協調、媒合證券期貨業及金融科技業；制定相關規範及技術規格，並透過財金公司建置的「開放 API 平台」，開放資訊供金融科技業運用。截至 2024 年 6 月，計有 16 家證券、期貨、投信業者及 3 家第三方服務業者（Third Party Service Provider）完成串接，深化跨業合作，開發更多以往金融業未觸及的客戶群，為金融消費者、證券、期貨、投信投顧及金融科技業者，創造多贏局面。

基金市場快速成長 打造健全環境

隨著我國資產管理業的茁壯，投資人對於基金商品的依賴程度有顯著提高，截至 2024 年 8 月，我國境內外基金的檔數已達 2,021 檔，資產管理業的管理資產總規模約為 13.26 兆元，面對這樣的市場規模擴張，有必要重新審視並優化基金的審查機制，以提升市場的整體運作效率。

因此，金管會規劃將基金募集審查案件，分階段行政

委託予證券周邊單位辦理，其中非屬 ETF 的境內外基金募集申報案件，委託集保結算所辦理審查。主因就是集保結算所深耕基金市場且豐富經驗，包括受理境外基金申報、公告，提供境內外基金交易平台、境內基金無實體登錄、境內基金款項集中清算等服務，並協助金管會辦理監理數據與風險分析，服務內容已串連基金市場整體生態圈。因此我們有信心將各項任務交付集保結算所，相信更能促進市場作業效率。

追求永續發展 提高國際競爭力

當前全球經濟面臨諸多不確定因素，企業不僅追求獲利，更應致力於永續發展。在證期局「證券期貨業永續轉型執行策略」架構下，已確立三大核心目標：一是健全證券期貨業的永續發展治理；二是發揮中介功能協助企業實現永續發展；三是提升業務的永續發展資訊揭露內涵。

集保結算所推出的多項措施，包括建立「金融業碳排放申報平台」，以促進碳排放的透明化；建立「公司投資人關係整合平台（ESG IR 平台）」，提供機構投資人更高質量的數位產製盡職治理報告書，以及建立證券期貨投信業的「ESG 執行資訊控管系統」和「金融業範疇一、二的碳排放申報系統」，則進一步強化整個市場的 ESG 資訊揭露品質。透過這些努力，不僅促進國內證券期貨產業的健全發展，也為投資人及其他市場參與者創造了一個更公平、透明的投資環境。

展望未來，期許集保結算所持續推動和完善各項永續發展措施，使臺灣資本市場在全球經濟發揮積極的影響力，並為所有利害關係人積極創造價值。

可靠堅實的幕後夥伴 攜手促進資本市場繁榮

企業籌資便捷 大眾投資穩健

臺灣證券交易所董事長

林修銘

臺灣證券交易所肩負著輔助主管機關促進國家資本市場發展的重大責任，提供發行人籌資便捷管道及滿足國內外投資人的多元理財需求。證交所不僅堅持提升企業公司治理資訊透明化，也持續完善各類商品交易機制的公正性，以確保所有市場參與者的權益都能得到妥善地維護。過去我在集保結算所曾服務 17 年，之後又到證交所繼續為資本市場服務，雖然服務的舞台變了，但證交所與集保結算所其實都是為資本市場的繁榮與健全發展而彼此分工、各司其職，共同「打造健全資本市場、實現福國利民」的願景。

創新商品服務 推動數位轉型

創新是資本市場持續成長的重要引擎，證交所近年積極推出多元商品與新服務，也精進盤中零股制度，以擴大全民投資參與度。另為因應數位轉型的國際趨勢，證交所分別從發行、交易、結算、市場監理等作業節點，運用數位金融科技進行流程的優化，建構高效能的數位化環境。

集保結算所因應資本市場交易制度與商品的推陳出新，作出動態的敏捷式應變服務，從實體到無實體證券，再由電子化轉型為數位化金融服務平台，同時發揮數據分析力，持續簡化證券商及投資人買賣證券後處理結算、交割及保管服務的作業流程，忠實承擔資本市場後台角色，也協助上市櫃及興櫃公司在股務事務能確實遵守《證券交易法》及公司治理相關規定，與證交所前後台協力保障投資人權益。

提升公司治理 健全市場發展

良善的公司治理是健全資本市場最重要的基礎，也是吸引投資人持續投資的關鍵。證交所依照主管機關發布之「上市櫃公司永續發展路徑圖」及「永續發展行動方案」，持續推動完整的永續發展生態系，進一步達到落實公司治理及強化資本市場國際競爭力之核心願景。

我之前在集保結算所服務的時候，看到集保同仁為了協助主管機關提升我國公司治理形象及國際影響力，在疫情嚴峻期間仍全力推動電子投票平台（eVoting）、股東會視訊會議（eMeeting）與股務事務電子通知（eNotice）等股務 e 服務，並完善公司投資人關係整合平台（ESG IR 平台）的系統功能與 ESG 評等資料庫，之後還導入「股東會投票逐案揭露服務」，提供機構投資人一站式之揭露系統，以接軌國際標準。

前開努力最終也獲得亞洲公司治理協會（ACGA）公布之「CG Watch 2023」的肯定，在亞洲 12 個國家之公司治理排名與新加坡並列第三，寫下我國歷年來最佳成績，提升臺灣公司治理在國際上的地位。

強化資安防護 增進投資信心

隨著科技的快速發展，我們證券周邊單位每天面臨的資安威脅也日益升高，因此證交所與集保結算所等周邊單位合作，共同構築起資安聯防，進行多層次防禦機制，以持續精進我國資本市場關鍵基礎設施的實體韌性，確保資本市場運作不中斷，並進一步加強證期業者、上市櫃公司的資安防護效能，共同維運市場安全，降低市場風險。

而我在集保結算所服務時，就開始構思成立一個結合數位與資安為主軸的新部門－「數位暨資安部」，整合資安制度的設計與維運，布建數位金融基礎設施，在配合金管會「金融資安行動方案 2.0」等重大政策下，積極推動資安治理，以精實資安韌性。另外，集保結

算所因應數位學習發展，透過數位學習平台 e-Training 的線上教育課程管道來加強證券商建立正確的反詐騙觀念，藉以開展投資人正確理財教育，降低投資與被詐騙風險，營造更為安心的投資環境。在我轉任證交所服務之後，也持續整合前後台的資安布建，打造我國資本市場堅實的防護網。

引領淨零減碳 累積永續動能

因應國際間永續發展趨勢，證交所與集保結算所共同建置「證券期貨業 ESG 執行資訊控管系統」，來強化證券期貨業的健全永續發展，隨後更進一步合作建立「ESG 金融業碳排放申報系統」，申報對象擴大至銀行及保險業等金融業者，提供主管機關更完善、全面的 ESG 資訊揭露，並引導金融業經營與業務轉型朝向環境友善、產業淨零減碳的永續發展目標邁進。

為順應氣候變遷對企業永續營運所帶來的衝擊，證交所修正編製與申報永續報告書相關規定，要求符合一定規模之上市公司，必須參考全球永續性報告協會（GRI）、永續會計準則委員會（SASB）、氣候相關財務揭露（TCFD）等國際準則編製永續報告書。我目前仍擔任集保結算所的董事，而集保結算所也自主導入這些國際準則規範，成立隸屬董事會的永續發展委員會，並設定「2030 年範疇 1、2 淨零排放」目標，更研訂分階段具體工作計畫與執行工作，充分體現其多年來堅持實踐永續發展及環境友善的理念。

臺灣上市公司一向以創新、韌性及精進不懈的努力而屢創佳績，獲國際的注目與肯定。集保結算所 35 年來在「創新」、「韌性」、「永續」及「普惠金融」的發展願景下，致力於打造最完善健全的基礎設施，持續深化多元綠色服務，與證交所攜手推動資本市場邁向 ESG 永續發展。展望未來，證交所仍將與集保結算所這位堅實的夥伴，前後台分進合擊，一起推動臺灣資本市場進入更為繁榮的未來。在此並祝福集保結算所 35 週年業務昌隆。



擁抱數位創新 打造多元金融服務平台

臺灣集中保管結算所董事長

林丙輝

前瞻環境變革 為金融生態轉型鋪路

回顧臺灣集中保管結算所 35 年歲月，歷經了實體轉換為無實體，從權益證券領域跨足到期貨、債票券及基金領域等多元業務發展，近五年更進一步轉變為以數位金融為核心的多元金融服務平台。轉變看似巨大，然而面對著有史以來最大的轉型洪流，集保結算所既然自我期許為領先市場帶動趨勢的推動者，那麼擁抱轉變就不是一個被動的選擇，而是必須主動擁有的能力。

強化韌性 扮演變局中的金融守護者

過去五年在疫情的衝擊下，全球央行加大釋放流動性，導致資本市場面臨前所未有的高度波動，台股日均交易量亦屢創新高。2023 年於越南舉辦的亞太地區集保組織（ACG）年會聚焦兩大議題，一是集保機構應該如何轉型，另一是針對高波動的全球資本市場，集保機構應該要如何因應。兩個核心議題，皆圍繞著「變」這個關鍵字。

迎戰變局，集保結算所作為臺灣唯一的資本市場後台機構，首要任務是維護資本市場的正常運作與守護民眾資產。因此，我們格外重視提升資安防護韌性，接軌國際領先技術及標準，並超前市場成長速度、擴充服務量能。2021 年三級警戒期間，上市、櫃公司無法召開實體股東會，集保同仁運用科技力快速應變，通力合作，在短短兩個多月內成功推出「視訊輔助股東會平台」，再度展現團隊的強大使命感與無比韌性。在投資人端，集保結算所亦持續完備股務 4e 數位化服務，滿足對於數位遠距服務大幅提升的需求。

因應市場變革 數據力助力金融監理

整體市場環境的劇烈變動也增加了金融監理的挑戰，尤其在金融科技的嶄新賽局中，集保結算所協主管機關監理的責任也與日俱增，透過靈活應用大數據及導入 AI 等監理科技，在海量資訊流中達成效率且全面的市場監理。而身為我國重要關鍵基礎建設，集保結算所除了積極搭建本身智慧韌性的資訊設施外，也配合主管機關的金融資安行動方案 2.0，攜手相關單位建立金融資安情資聯防機制，精實資安韌性，以因應極端情境發生。展望未來，可以預見大數據與即時資訊，將在政府各主管機關的監理及行政事務上，發揮更重要的功能。集保結算所憑藉備受主管機關信賴的資料處理及資訊分析強項，日後定能在國家層級上為臺灣做出更多貢獻。

貢獻己力 諾許永續金融

在過去幾年的趨勢轉變中，「永續」無疑是對金融業影響最深遠的關鍵字，也成為每個市場參與者的責任。集保結算所雖無法像銀行或保險業可以用綠色融資或

投資的方式來影響市場，但陸續透過配合主管機關政策，建置金融業碳排申報平台，以及主動推出公司投資人關係整合平台（ESG IR），或是未來將推出的「投資碳足跡計算機」等作為，來提升市場的資訊透明揭露，盡己所能為永續金融貢獻一己之力。

同時，集保結算所從「利他共好」的集保核心價值出發，從自身實踐 ESG，以期建立典範並將經驗傳承分享。集保結算所領先市場導入碳盤查、永續會計準則委員會準則（SASB）及氣候相關財務揭露（TCFD），並取得 ISO 認證，成立董事會層級的永續發展委員會，最終目的都是協助其他市場參與者一起成就目標，成就全體市場的永續共榮願景。

面對 AI 浪潮 順勢借力使力 推動智能轉型

站在科技快速發展的關鍵時刻，AI 作為引領未來的技術，集保結算所一直以來致力於市場穩定與發展，並在公司治理和國際化方面不斷追求卓越；身為金融市場的重要基石，AI 技術的應用為我們提供新的機會，相信能進一步提升我們的業務效能和國際競爭力。我們有責任也希望藉由充分探索並利用 AI 技術，推動集保結算所朝向更加智能化和全球化的方向發展，為金融市場貢獻更多力量，持續強化市場對我們的信任。

展望未來，面對全球經濟及金融市場劇烈變動，臺灣集中保管結算所以「創新」、「韌性」、「普惠」及「永續」四大主軸作為未來發展核心策略，同時響應政府「行動創新、AI 內閣」、「亞洲資產管理中心」等政策，AI 技術的應用將貫穿我們的業務和策略，如：打造集保基金服務生態圈，建立最有效率的基金平台，引導儲蓄投資，落實普惠金融，國民共享經濟成果；並以跨世代的視野，確保每一個行動不僅對當前有利，更對未來負責，相信定能成為整個社會寧靜致遠的正向推力，協助金融業在變動環境中逆勢領航、穩健前行。

我們全體同仁將攜手迎接這個充滿挑戰與機遇的時代，共同推動 AI 技術的應用，打造集保 AI 經營智能轉型，開創集保結算所的新篇章。



與時俱進的集保 締造臺灣金融新榮景

臺灣集中保管結算所總經理

科技力持續進化 以創新引領金融業革新

陳德鄉

隨著數位科技加速迭代、擴大應用，資訊基礎設施在資本市場的重要性日益提升。臺灣集中保管結算所 35 年一路走來，持續進化科技力，陪伴臺灣資本市場成長茁壯與多元發展，更期許在數據為王的時代，扮演金融升級轉型的關鍵驅動力。在集保結算所流傳著一句話：「我們的業務不是規劃來的，而是演化來的。」意思是順應社會環境的演變，與時俱進發展新服務，滿足每個時代的市場需求。而隨著五大核心業務的拓展，集保結算所作為關鍵後台角色，更要展現創新優化的開創力，在變革中為資本市場締造嶄新契機。

制度面、作業面雙軌推進 全方位提升金融效率

一直以來，如何提升自身乃至於整體市場的作業效率，始終是集保結算所關注的核心，也是我們未來最重要的戰場。小由作業面的改善，大到從制度面建立標準化作業模式，都是集保結算所的施力點，永遠有源源不絕的任務待完成，前路任重而道遠。

透過制度面與作業標準化，有效降低作業量，並且利於跨單位的資料交換和業務傳承，長期來看能創造龐大效益。以複委託保管作業為例，集保結算所自 2023 年展開相關作業的標準化規劃，購買美國股票的投資人，未來在集保帳戶上就能整合檢視查詢。又例如各國證券市場陸續將結算交割時間，從現行的成交後兩天（T+2）縮短至一天（T+1），臺灣也要預先準備，且只有集保結算所做好準備還不夠，需協同客戶及其保管銀行完成配套措施規劃。此外，諸如基金審查、投信事業查核，未來都可能陸續配合主管機關政策移交集保結算所執行。

持續創新 引領金融生態再進化

組織成長的最大動力在於創新，集保結算所的諸多新服務、新商品及新商業模式，都是在創新精神驅動下誕生。像是集保 e 手掌握 App 問世，實現用手機取代紙本存摺，不只讓投資人能便利地檢視，還能進行資產整合，在單一平台上就能查詢個人的股票、基金乃至於銀行存款等明細。除了跨資產查詢，集保 e 手掌握還附加多項服務，像是電子投票和視訊股東會。對集保結算所而言，集保 e 手掌握 App 更開啟了直接面對投資人的管道，有機會將服務從過去的 B2B 延伸至 B2C。接下來還規劃推出股務事務 e 櫃檯（eCounter），透過數位憑證與簽章方式，讓更多服務免臨櫃就能完成。

隨著未來開放銀行（Open Banking）從目前的 2.0 進展到 3.0 階段，集保結算所也會配合主管機關政策推動，屆時在集保 e 手掌握 App 上、不只可以進行銀行存款查詢作業，還能直接進行交易，例如從 A 銀行轉帳至 B 銀行，

或是將活期存款轉為定存，為投資人帶來更高便利性。

集保數據金礦 挖掘多元應用潛力

走入數據時代，集保結算所長期以來累積收集的大量數據有著無窮的加值應用潛力，值得期待。經由集保結算所完善的數據治理，將顆粒化資料妥善去識別及梳理篩選，結合集保結算所發展已久的大數據分析及應用技術，能夠配合不同需求進行多元的細緻分析，發揮廣泛的應用。

在集保結算所優異的大數據倉儲系統下，目前各業務單位已經不需要透過資訊單位，自己就能客製化產出各種易於解讀的視覺化圖表、報表，建立儀表板，進而有效提升集保結算所各項業務經營分析的效率，鎖定需要加強的服務進行優化。此外，大數據分析結果也能分享給投資大眾掌握市場動向，例如集保結算所定期發布的年輕世代開戶狀況、退休族熱門十大股票等主題新聞資料。更重要的是配合主管機關監理的資訊需求，強化主管機關對市場的掌握，在安全可控的監理機制下，亦有利於未來的業務開放，效益最終將反饋到整體市場。

永續經營 陪伴臺灣邁向美好前景

面對國際共同追求的永續浪潮，集保結算所對內持續精進 ESG 各項作為，對外亦透過多元的數位創新服務，減少紙張使用及上下游運輸，助力整體市場降低碳排放，例如近年來證券新開戶每年有 100 萬至 150 萬戶，透過使用數位化的集保 e 手掌握 App 取代紙本存摺，以 150 萬本存摺計算，相當於一年可省下 6,000 噸碳排放量，超過 80 座大安森林公園的每年碳吸收量。此外，集保結算所持持續透過平台的建置以強化 ESG 資訊透明揭露，並協助主管機關進行金融市場監理，用資訊的力量帶動金融永續各種面向的升級，擴大發揮集保結算所的永續影響力。展望未來，集保結算將以不斷升級的科技力與創新活力，持續扮演臺灣金融業的堅強後盾，為市場注入繁榮興盛的動力，與臺灣一起迎向更美好的未來。

| 集中保管結算所 歷任董事長 |



1989.09 ~
1991.10

第一任 董事長

陳思明



1991.10 ~
1995.09

第二任 董事長

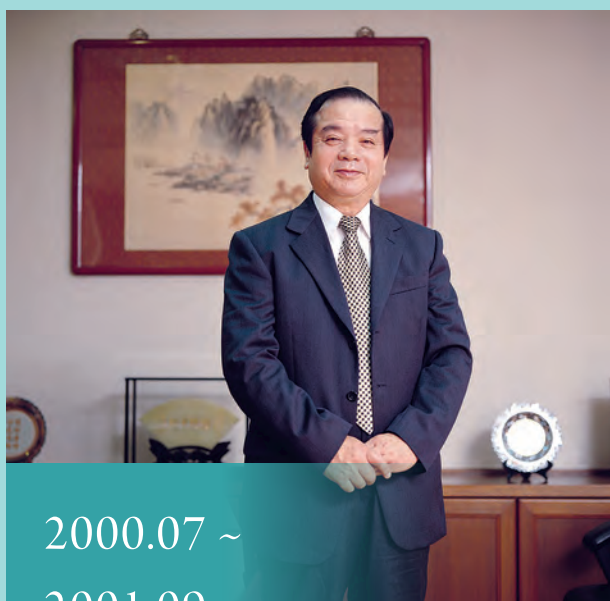
趙孝風



1995.09 ~
2000.07

第三任 董事長

高抗勝



2000.07 ~
2001.09

第四任 董事長

林維義



2001.09 ~
2007.07

第五任 董事長

葉景成



2007.07 ~
2008.08

第六任 董事長

朱富春

| 集中保管結算所 歷任董事長 |



2008.08 ~
2010.07

第七任 董事長

范志強



2010.07 ~
2016.01

第八任 董事長

丁克華



2016.01 ~
2022.06

第九任 董事長

林修銘

2022.06 ~
2023.06

第十任 董事長

朱漢強



2023.06 ~
current

第十一任 董事長

林丙輝

集保 35 *ai*幸福

老派新潮，訴說臺灣資本市場的故事



集保結算所是老派的，也是新潮的。

穩健嚴謹、貼心守護，是老派的特點；勇敢突破、持續創新，是新潮的性格。兩個特質，在集保結算所並存不悖。在疫情期間，市場遇到痛點的時候，集保結算所群策群力，一肩扛起千金重擔，一如舉重女王郭婞淳。因應數位浪潮，環境快速變遷，集保結算所敏捷調整，及時反應，就像羽球黃金男雙李洋、王齊麟。

老派新潮，推動著集保服務的發展，也成就資本市場的進步，並留下好多精采的故事。

保管市值

102 兆



集保總戶數

2275 萬





集保結算所 1990 年成立迄今 35 年，當時係為解決大量現股交割的問題，建置有價證券集中保管與帳簿劃撥制度，多年下來，服務範疇從權益證券，陸續延伸至固定收益證券、票券、期貨、跨境保管、基金、股務 e 化服務等，提供跨市場、多元化的數位服務平台，並積極導入監理科技、協助政策推動。公司由成立之初的七個部門，擴充到現今的 14 個部門，業務繁花盛開，服務對象多元廣泛，今天保管總市值突破 100 兆新臺幣，發展規模實遠超過設立時的想像。

集保四階段 百花齊放 開啟智能轉型

集保發展進程，以十年為一個世代，第一個十年做的是「實體保管」，如同倉儲業。

1990 年起的集保 1.0 時代，講求準確（Accurate），保管的股票數量務必做到一張不差。

第二個十年做的是「帳簿劃撥」，如同物流業。

千禧年起進入集保 2.0 時代。從 1995 年證券市場改採全面款券劃撥交割以來，集保即將「帳簿劃撥」功能做到完整化、極致化；2001 年，公司法增訂第 161-2 條，指定集保結算所為唯一的有價證券無實體登錄機構，至此，有價證券從「不移動」逐漸走入「無實體」，集保要擔負的責任更顯重大，講求當責（Accountable），備受市場信賴。

第三個十年業務就愈來愈多元，如同百貨業。

3.0 時代，因應市場快速變化，集保發展出券流、



集保公司不斷與時俱進，建置股東e票通App與跨國直通式投票（STP），提供市場更完善的服務。

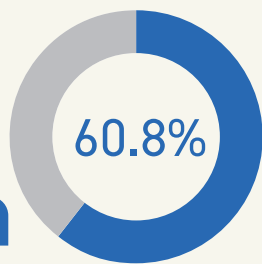
金流、資訊流整合的服務平台，透過適應力強（Accommodative）的特質，提供股票、期貨、票債券、基金、跨境保管等橫跨資本市場的多元服務。

目前第四個十年階段，則如同資訊業。

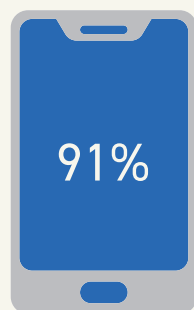
以「數位與資安」為發展主軸，結合集保核心數據與外部資訊，提供主管機關跨市場監理，滿足風險控管之需求。

4.0 的集保，重視數位與資安，打造敏捷（Agile）的 DNA，並以大數據為體、AI 等科技為用，擴展集保服務嵌入各種場景，並強化資安防禦與數位身分應用，推動全面數位智能轉型。

電子投票比率



集保 e 手掌握
App 新戶申請率



業務多元化

基礎建設 蛻變數位平台

35 年來，集保用創新思維貫徹平台理念，連結各平台業者、資通訊業者及金融科技業者，打造資本市場行動數位化環境。服務對象從參加人 B2B，延伸到投資人 B2B2C、B2C，以及主管機關 B2G，為市場建立安全、效率、低成本的後台服務。業務範疇也從權益證券市場股票集中保管，拓展至期貨市場、債票券市場、基金市場之多元大後台。近年來更跨足國際合作領域，提供跨境保管、帳務及股務等服務。集保結算所已從基礎建設後台，蛻變成為金融市場全方位數位平台。

多重風險，集保結算所近年持續強化數位化和智慧化的創新策略，透過建立多項便利的資訊平台，協助證券商、票券商、投信業以及股務單位法令遵循及內控執行，保障投資人權益；協助政府在健全金融市場、防制洗錢、落實公司負責人及主要股東之監理上，發揮重要功能，建置之「防制洗錢及打擊資恐查詢系統」、「公司負責人及主要股東資訊申報平臺」，更提高了臺灣洗錢防制及打擊資恐的成效。

集保結算所與時俱進地進行業務創新，服務市場，例如建置「股東 e 票通」、「跨國直通式投票（STP）」等多元服務，以使用者導向，用最

隨著國際政經局勢快速變遷，全球金融市場面臨

集保公司創建「集保 e 手掌握」App，為臺灣建構更前瞻的金融共同生活圈。



豐富的數據，提供最好的 UI/UX（用戶介面 / 用戶體驗），大幅降低市場成本。

「集保 e 手掌握」App 則是另一個具代表性的業務創新服務，不僅取代了紙本集保存摺，更進一步以開放銀行（Open Banking）理念，連結 16 家臺灣市占率最大的銀行，跨域跨業嘗試新的營運模式，協助推動國家重大金融政策，建構更前瞻的金融共同生活圈。

國際保管鏈 合作倡議 打造永續金融

集保結算所提供臺灣市場服務之際，也藉由參加國際會議，加強國際合作，提高臺灣的能見度。在國際鏈結上，集保積極參與國際交流活動，透過加入重要國際組織，讓集保走向世界，並與各國集保機構緊密合作。集保參與的國際組織包括亞太地區集保組織（ACG）、世界集保

論壇（WFC）、經濟合作暨發展組織（OECD）之公司治理圓桌論壇，以及國際證券服務協會（ISSA）等，其中在 ACG 更擔任投資人服務工作小組（Investor Service Task Force）召集人，以及執行委員會執行委員，以期發揮國際影響力，讓集保結算所成為臺灣的名片。

此外，集保結算所爭取多元跨國合作，為降低境外投資風險，自 2014 年集保結算所即與國際保管機構合作提供跨境保管服務，搭建起穩固的國際保管鏈；在永續金融範疇，則透過建置公司投資人關係整合平台（ESG IR 平台），囊括國內外主要 ESG 評等機構對臺灣 600 多家上市櫃公司的 ESG 評等，有效提升評等透明度並接軌國際，建立臺灣責任投資國際化的里程碑。

這些年來，在金管會支持及指導下，集保結算所運用堅實的核心能力與豐富的資訊專業技能，積極推動業務多元化，贏得政府與投資人的信賴；



集保結算所參與 ACG 年會，強化跨國合作。左五為集保董事長林丙輝。

集保結算所也配合金融政策，從「強化資本韌性與風險監理」、「健全市場行為與公司治理」、「落實普惠金融與消費權益保護」，到「促進金融市場發展」、「加速金融與科技創新」、「強化永續金融」等六大面向，協助推動各項措施，落實政策進程，堅持永續及創新發展。

資訊服務業

安全韌性 堅守信賴承諾

在全球快速數位浪潮與資金流動中，集保結算所不僅是金融後台的重要機構，更是資訊安全的堡壘。近年來，集保結算所擁抱先進科技，推動數位金融創新，逐步轉型為專業的「資訊服務業」。

資訊系統的穩定至關重要，直接影響我國證券期貨市場的整體運作，為此，集保結算所對於資訊安全的重視達到前所未有的高度，以資安專責組織，建立多層次防禦機制和資訊安全監控中心，即時監控網路安全，有效降低外部與內部的安全威脅。

為了因應業務多元化與轉型，集保結算所近年積極調整人力資源配置，特別是資訊相關人才的引進與培養。資訊四部門總員工數占全公司人數44%，與集保成立之初，處理實體股票點收、保管、送銷前手同仁占人數4成，形成鮮明對比。從多元業務發展層面來看，集保結算所不只是金融業，也是金融科技業，更是資訊服務業。

數位時代，數位方案，背後的IT系統至為關鍵。

為支持創新發展策略，集保IT更大力展開轉型。證券存託系統是集保核心業務系統，提供有價證券之集中保管、無實體登錄、結算交割、帳簿劃撥及股務作業等服務，因應高度變化的環境與成交量大幅增加的市場，歷經四年系統大改造，於2018年4月正式上線。全新證券存託系統以開放式架構，運用平行處理的技術，來縮短各批次處理的時間，且具備模組化的能力，也讓IT能更彈性的開發系統功能，快速因應業務需求，協助多元業務的穩定運行。

基金生態系

普惠金融 助推資產管理

多年來，集保結算所致力發展基金市場服務，包含從基金無實體發行登錄、交易資訊傳輸、款項收付、基金資訊觀測站，以及綜整基金資產和產品資訊於集保e手掌握App之資產管理服務等，都是集保結算所深耕基金市場發展的深厚底蘊。

建置「境內基金集中清算平台」，更是集保結算所協助金管會推動國內基金產業升級的重點項目。境內基金集中清算平台，解決境內基金市場投信、基金保管銀行、銷售機構等多家機構間，每天數千檔基金申購與買回的資訊流與金流，透過平台集中處理、彙整收付、標準化、自動化，將多對多的作業模式改為多對一、一對多，比照股票市場集中交割體制，讓國內基金市場運作更有效率。

為深耕基金市場，集保結算所也優化基金資訊觀測

站，促進市場資訊透明，強化基金投資教育，實踐普惠金融服務，深化數據 AI 應用，協助基金市場監理等多項發展工作。集保結算所也持續與基金市場相關公會及業者攜手共進，串聯整合基金的多元服務，成就更健全完整的基金服務生態系。

數位催化劑

無懼疫情 革新 B2C 服務

新冠疫情全球大流行期間，人們的生活和工作方式發生劇烈變化，對數位及遠距服務的需求大幅提高。集保結算所也將危機化成轉型契機，迅速推動數位應用，以滿足市場的新需求和挑戰。

2021 年疫情三級警戒期間，正值股東會旺季，實體股東會因防疫而無法召開。集保結算所在員工異地辦公和輪值出勤等限制下，以及在金管會的指導下，召開 80 餘場內外部會議，諮詢超過 200 位專家業者，投入 6,600 人時開發測試，應用雲端等資通訊技術，於短短兩個多月內成功開發「視訊輔助股東會平台」（eMeeting），成功協助許多公司順利召開股東會，展現集保結算所使命必達的精神。

繼普及便利化的電子投票平台（eVoting）、股東會視訊會議平台（eMeeting）後，集保在 2023 年進一步推出股務事務電子通知（eNotice）的數位化服務，這些創新讓股東更容易行使權利，並大幅提升發行公司對股東的服務效率。

明者因時而變，知者隨事而制。疫情帶給全球商

業環境、企業經營有重大影響，面對此未曾有過的黑天鵝事件，集保以新思維化危機為轉機，革新公司業務面、資訊面、行政面等面向，建立容錯的文化與創新的措施，增加韌性，無懼疫情，迎接轉型新挑戰。

投入 ESG 利他共好 臺灣永續前行

在全球資本市場，ESG 已成為衡量企業責任與永續性的重要指標。作為臺灣資本市場的核心機構，集保結算所肩負推動 ESG 的重要使命，不僅自身實踐永續發展，更努力成為推動市場共榮的關鍵力量。

從 2018 年開始進行的碳盤查，到取得 ISO 環境管理認證、購買綠電、導入國際公認的 SASB 和 TCFD 框架，2024 完成碳中和驗證，以及在董事會下設立「永續發展委員會」，一系列行動，在顯示集保結算所因應 ESG 的永續作為。

集保結算所 2024 年建置「金融業碳排放申報平台」，為金融業提供碳排申報的便利管道，進一步協助金管會進行有效監理。此外，「ESG IR 平台」和「ESG 執行資訊控管系統」等，也大幅提升市場 ESG 資訊透明度和品質。

集保結算所更積極實踐企業社會責任，透過扶植金融人才、推動偏鄉教育、關懷社會弱勢及資助藝文活動等四大方向，帶動金融永續發展，在「弱勢公益」、「教育公益」、「文化公益」、「體育公益」及「環保公益」等五大項目上，持續發揮正向

近 5 年公益捐贈

6 億元



影響力。此外，積極打造幸福職場，力求同仁工作與生活平衡，希望將幸福帶給投資人、社區與社會大眾，這是集保結算所不變的自我期許。

未來已來 集保展開

AI 時代來臨，新思維與新技術推動著資本市場下一波質變，集保結算所擘劃三大願景：「完善金融資產集保平台」、「引領金融服務數位創新」、「共推金融市場永續發展」，並在此願景下，協助市場繁榮成長、兼顧永續，成為臺灣金融發展的動力。

未來已來，就在集保。集保的核心思想，就是「利他共好」，而集保 TDCC 也代表著 Trust 信任守護、Diversity 多元永續、Change 變革創新及 Collaboration 跨域協作四大核心價值，持續守護投資人資產，展現多元韌性特質，追求業務創新精進，積極與多方跨域合作，針對 B2B、B2C、B2G 三個面向，提供更多元創新的服務，並在三大願景下，制訂 5 大發展策略，包括「建構關鍵樞紐金融後台」，「打造全方位基金服務生態系」，「拓展金融科技創新應用」，「布建韌性智慧資訊堡壘」與「實踐 ESG 助推永續轉型」，推動集保結算所數位轉型、智能轉型、ESG 轉型，達到創新、韌性、普惠、永續的目標。

而集保的故事，仍在繼續。

集保持續協助市場監理與發展，深受金管會肯定。左四為金管會主委彭金隆，左三為金管會副主委陳彥良。



CH1



WINDS OF CHANGE

變革之風



從集中保管到帳簿劃撥；從全面無實體到多元業務；每一步集保驅動的前行，都在書寫願景與未來。

自 1989 年成立以來，集保 35 年秉持著初心，隨著國家金融政策不斷進化，核心與創新服務並進，以數位與資安雙軸轉型，肩負起守護資本市場效率與安全的使命。而今馭變革之風持續引領，集保與臺灣並肩，繁榮金融市場，共同迎接每一個嶄新的黎明。

集保起家厝：股票保管 帳簿劃撥

臺灣股票市場交割制度大變革

35 年前臺灣證券集中保管公司成立，首要任務便是將實體股票「集中保管」，這不僅改寫了臺灣金融市場的規則，也革新了股票交割方式與安全保障，更推動了市場效率與成長。

「以前我們將股票點收完要裝進大帆布袋，放在推車上。當時一個業務櫃檯從各證券商送交進來的股票，一天要點收幾十萬張裝袋，再用 10 幾台推車推去庫房保管。」

回憶起入行時的震撼，業務部副理范惠緣和組長陳靜玲眼前，彷彿還有那堆得像山一般、等待點收、一疊一疊綿延的實體股票。

交割需求日益擴大 集中保管成為必須

在 1989 年以前，如果你是一位小股民，若要買賣一張股票，必須親自抱著股票到證券商進行交割，接著到股票發行公司的股務單位進行過戶；若是買進股票，還得負保管責任，避免珍貴的股票遭到毀損。光是交割過戶的流程，可能讓股民

花上半天到一天的時間。除了股民，證券商也需前赴臺灣證券交易所（以下簡稱證交所），辦理交割收付作業。而證交所身為證券市場的前台，更需監督管理買賣流程。一樁交易，要出動至少三方，還有衍生的股票搬運、遭竊、偽（變）造或瑕疵的辨識問題。

隨著股市交易熱潮逐漸興起，證交所要付出的成本、風險增生千萬倍。因此，財政部證券管理委員會決定推動「有價證券集中保管制度」，將原先在投資人手上的實體股票，集中保管並改以帳簿劃撥方式進行交割。歷經短短 8 個月餘的籌備與系統開發，在 1989 年 10 月臺灣證券集中保管公司（以下稱集保公司）正式成立。

集保公司要解決的，是證券市場的現券交割以及實券過戶所產生的人工作業負荷問題，並建立完

整的買賣交割、信託、設質等帳簿劃撥流程，為資本市場打造堅實的地基。

核對的第一線 為每一張股票建立信任

當年全臺證券商逾 300 家，要將全臺灣上市公司的紙本股票點收入庫，可謂相當大的工程。

談起當年，范惠緣與同仁日夜趕工處理證券商交付的實體股票，甚至熟練到將股票代號全部記在腦海中，看到股票就有反射動作，立刻核對報表點收。同時，還得訓練「手感」，確認股票真偽。

「我有點過假股票，當場就發現股票印刷有問題，因為我們點久了熟能生巧，從紙質、顏色以

及股票背面證券商和投資人的印鑑是否失真，都可以判斷出來。」

一旦發現疑似偽（變）造股票，就會立即送到發行公司的股務單位檢驗確認真偽並報案。如此一來若因偽（變）造股票賣出而有涉及款項交割問題，也能及早解決止損，對於證券商和投資人來說都是一層保障。為有效防止偽（變）造與掛失股票流通問題，集保公司透過建置股票出入庫資料檔、掛失股票號碼紀錄股票、檢查碼驗核程序，以及送股務單位辨識真偽暨消除前手，一共四道防線，當流通股票發生異常情況，便能夠立即發現。

嚴格的程序也代表，每一張入庫建檔的股票都已驗明正身，為市場建立信任的基礎。



業務部副理范惠緣（左）回憶集保公司創立初期，日夜趕工處理實體股票的景象仍歷歷在目，中、右為組長蔡青倩及組長陳靜玲。

從人工到電子化管理 八個月就讓證券商 ALL IN

然而，人們的習慣無法一夕更改，初期仍有許多投資人傾向自行保管股票，因此集保公司採取實體股票與帳簿劃撥交割雙軌制度。

自集保公司成立後，僅八個月就讓當時所有證券商都將股票送交集保公司管理。這段日子除了每天點收數十萬張實體股票，還需要不斷溝通，讓

證券商理解集中保管的好處，吸引更多證券商願意採行。

「我們那時候也派員到證券商，輔導業者如何送存、交割，其實我們的資訊系統都設計好，但是當時證券商還沒有跟上速度，或者太忙讓他們無暇理解新的制度。」蔡青倩組長補充，輔導員協助到各證券商據點介紹集保制度，而當愈多證券

集保公司設立8道嚴格關卡，完善股票保存機制。





集保公司 1996 年推出「快速送銷前手」機制，實現「當日送存、次日送銷」，杜絕市場偽（變）造股票。

商加入，也形成團體的力量，促使其他證券商進行變革。

全面款券帳簿劃撥 開啟新里程碑

為了不讓集中保管帳簿劃撥新制對證券市場帶來過大的衝擊，當時仍維持實體股票及帳簿劃撥雙軌制，直到 1994 年 10 月，爆發華隆股票逾 72 億元的違約交割案。主管機關證管會為了維護投資人的權益，於隔年 1995 年 2 月，毅然宣布實施「證券市場全面款券劃撥制度」，凡是證券市場買賣成交後之款、券交割作業，一律以帳簿劃撥方式完成，其中證券交割作業，即由集保公司負責辦理。自此，投資人若欲買賣上市或上櫃股

票，必須同步開立證券交易帳戶與有價證券集中保管劃撥帳戶，集保公司的業務發展邁入了新的里程碑。

此制度實施後，上市櫃公司家數與成交值都急遽增加。證券市場的日均成交值也從 1995 年的 354 億元，飛快成長到 1997 年的 1,302 億元。臺股的交割結算運作效率加倍提高，也進一步提高股票保管比率，大部份有價證券都集中保管在集保公司的庫房內，實體流通量已大幅減少，呈現所謂「不移動化」之現象。

而有價證券的「不移動化」，也正是推動我國有價證券「無實體化」最重要的關鍵。

全面無實體：資本市場 新紀元

重塑臺灣資本市場的重要里程碑

臺灣是全球市值前 25 大市場中，第 13 個股票全面無實體發行的國家，更吸引鄰近國家前來取經。這項金融革命的背後，有哪些眉角與付出，需要被看見？

走進股票博物館，一張張紙本股票陳列，讓參觀學生瞪大了眼睛，對他們而言，實體股票是歷史文物，而對推動「有價證券全面無實體」的集保結算所員工而言，這是眾人齊心協力，全臺跑透才達成的金融變革。

當時負責本專案的企劃部經理汪明琇表示，我國

能在不修法強制轉換無實體情況下，達到「無實體百分百」，且較原定計畫時程足足提前了 17 個月，堪稱全球推動有價證券全面無實體化之創舉。

從有到「無」跑遍全臺企業溝通

從無到有被認為是一種創造，而從有實體到無實



股票博物館完整呈現了從實體股票到全面無實體的轉變過程。

體，則是在制度和概念上達成創新，以簡化流程來提升股票保管及交割的效率。

回溯至 2009 年，主管機關宣布推動有價證券全面無實體發行，在給予合理緩衝期的情況下，實施有價證券及短期票券的全面無實體發行，並請集保結算所於 2012 年底前完成推動。在此之前，我國已有全面款券帳簿劃撥、首次公開發行（IPO）與增資發行（SPO）採取無實體發行的制度基礎；然而，在未有「強制」的狀況下，如何說服各家企業改制，並將流通在外的實體股票逐步回收，成為集保結算所的最大挑戰。

由於「無實體發行」牽涉到法規制度、公司規章，甚至透明化還可能影響大股東的無形利益，因此許多企業抱存觀望。集保結算所特別成立推動小



金融業務部經理蕭元華表示，為推動票券無實體化，集保的同仁多次前往法院溝通，成功突破法規限制。



擔任「有價證券全面無實體化」專案負責人的企劃部經理汪明琇，回憶起達成目標的那一天，依然感到無比感動。

組，拜訪全臺灣北中南東 1,000 多家發行公司，一家家進行深度訪談，並輔導公司進行無實體換票、舊票回收與股東名冊轉記集保等種種作業。

為因應股票無實體發行，集保結算所的資訊系統設計新的帳戶架構—「登錄專戶」。由各公司股份單位於集保系統內詳實記載實體股票是否回收、設質等紀錄，以及投資人明細，以確保股東權益。

「過程其實滿有趣的，本來是實體要做的許多事情，統統可以用記帳的概念就做完了。」參與 19 人推動小組的股務部協理黃蓁蓁回憶當時，自認很幸運可以見證無實體的里程碑。



2011 年，集保結算所正式寫下有價證券全面無實體化的里程碑。

票券難題 推動修法解決困境

全面無實體的涵蓋範圍不單只有股票，票券也需進行無實體發行。然而與股票不同的是，票券無實體之法制規範則需考慮《票券金融管理法》，在票券金融管理法裡頭，實體發行的票券稱為「債

票形式」；無實體發行的票券則稱為「登記形式」。

金融業務部經理蕭元華指出，短期票券的無實體化，分為難與易兩面。較為容易的部分是，因為短期票券一年內到期，不需處理已發行的短期票券，待發票人有資金需求發行新票券時，直接採

用無實體形式就可以了。然而困難的部分，則在於短期票券有到期不獲付款的問題，也就是退票。短期票券中的匯票、本票，在實體時代是適用《票據法》的；換言之，如果遇到退票問題，執票人要拿著不獲付款的那張票，透過法院去取得拒絕證書或為本票裁定；但在無實體時代，執票人要如何「拿票」走法定程序，實面臨法規限制難題。

早在規劃無實體發行階段，金融業務部就已意識到這項法制問題。為了解決這道難題，也開始勤跑司法院來回溝通，促進修法。終於在 2017 年立法院三讀通過《票券金融管理法》修法，規定由集保結算所辦理發行登記的短期票券，發生到期不獲付款時，可由集保結算所出具債權證明文件及不獲付款證明文件給執票人，而不獲付款證明文件就等同《票據法》的拒絕證書；倘需要聲請本票裁定強制執行者，持集保結算所出具的債權證明文件及不獲付款證明文件，也都可以依《票據法》規定來辦理。這項修法，使得票券市場運作流程得以維護與順利進行。

法務配套 完善無實體法規體制

法遵暨法務室副理白蕙華回憶，當時有價證券無實體發行，有業務單位擔任「前鋒」鼓勵各家企業採行，而「後衛」則由法遵暨法務室擔任與主管機關，如經濟部、證券期貨局等，針對無實體化過程中遇到的實務問題進行協調溝通。

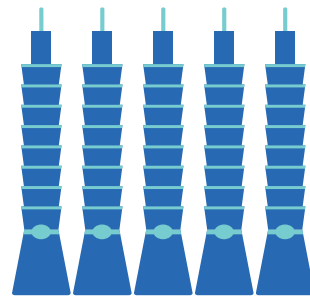
我國有價證券無實體發行，最早是源於 2000 年

及 2001 年分別修訂《證券交易法》和《公司法》後，才有了明確的法律基礎，但初期是由發行公司自行選擇；一直到 2006 年主管機關修正《發行人募集發行有價證券處理準則》，規範「上市、上櫃及興櫃股票公司發行股票及公司債應採帳簿劃撥交付，不印製實體股票方式為之」，發行公司初次上市櫃、興櫃，或已上市櫃、興櫃公司發行新股，才一律採無實體方式發行。但這對於當時已集中保管於集保結算所庫房的實體有價證券，法規並未要求應全面轉換為無實體，所以在有價證券保管的作業面上就僅能雙軌併行，這對於證券商、發行公司股務作業及集保保管有價證券都存在很大的作業負擔，也激起集保結算所推動鼓



法遵暨法務室副理白蕙華分享，在主管機關的指導下，透過業務單位與法務單位的緊密合作，終於達成臺灣股票百分百無實體化的目標。

股務部黃蓁蓁協理曾親身參與推動股票無實體化的過程。



7,960 萬張實體股票 = 44 座 101

減少 **7,960** 萬張實體股票

市場節省 **2.3** 億元 / 年

勵發行公司將庫房實體股票全面轉換為無實體的動機，並在 2011 年達成所有上市櫃、興櫃公司集中保管股票「無實體百分百」的目標。

解開迷思 證券市場開創更多空間

推動無實體發行一役，集保結算所改變了臺灣證券市場發展。包含提升證券商股票處理效率、降低證券作業風險及成本，活絡證券市場，同時還能充分發揮節能減碳效益。根據集保結算所統計，全面無實體後共計減少 7,960 萬張實體股票，堆疊起來等同於 44 座台北 101 大樓，整體市場更是每

年節省約 2.3 億元。

「那個日期我永遠不會忘記，2011 年 7 月 29 日，那一天是我們『無實體百分百』，寫下了資本市場的歷史。」身為當年 19 人推動小組其中一員的黃蓁蓁來說，是絕對難忘的記憶。白蕙華也記得，那一天感受到自己的努力有所成，像是無名英雄。負責本專案的汪明琇更感性的表示，這不僅是跨集保各個業務、資訊、法務等部門共同努力的成果，更需要感謝證券交易所、櫃買中心協助簡化市場公告等流程，以及發行人與股務單位的共同配合，使「無實體百分百」為市場畫下了重大的里程碑。

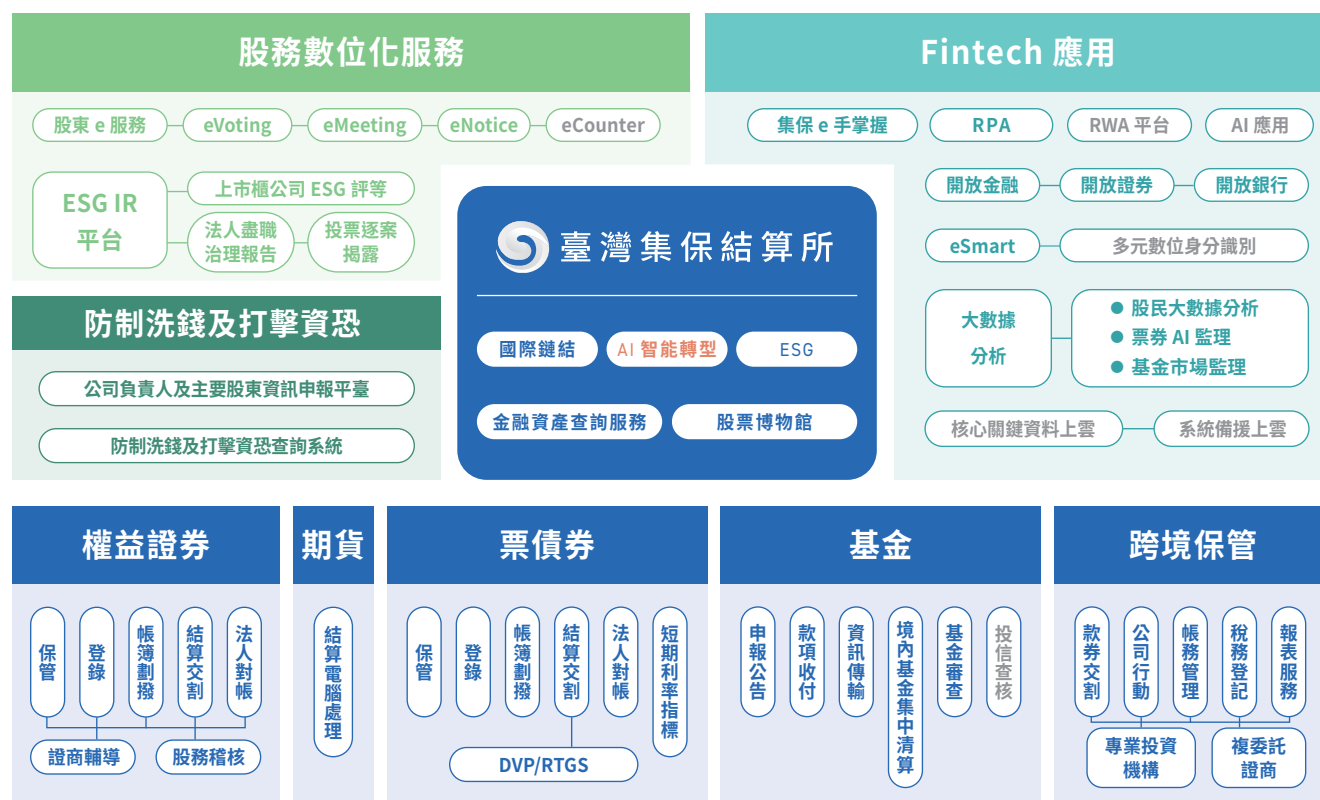
繁花盛開：五大艦隊 多元業務

金融市場基建 守護市場 開創新局

在金管會的指導以及市場的信任與支持下，集保結算所致力拓展業務範疇，提供股票、期貨、票債券、基金及跨境保管「五大艦隊」核心業務。

集保結算所不再只是保管機構，更是跨市場以及接軌國際的關鍵支柱。

集保五大核心艦隊與數位發展重點



35 年前，集保結算所為實體股票保管和帳簿劃撥而生；35 年後，集保結算所已成為跨資本市場及貨幣市場大後台、國家重要基礎建設，保管資產總值突破新臺幣 100 兆元。

集保結算所「五大艦隊」以提供高效能服務為使命，並在國際化的視野下，持續創新求變，成為市場最強力的後盾。

第一艦隊 權益證券 高速領航

1989 年集保的成立，對於我國資本市場的成長是一個劃時代的關鍵點。

從股票的保管「不移動化」，繼而是 1995 年上市櫃有價證券買賣交割「全面帳簿劃撥」，以及 2011 年邁入有價證券的發行「無實體百分百」，至此，證券市場邁入完全電子化高效時代。從 1989 年成立前，平均日成交量新臺幣約 1 千億元，到 2024 年 6 月底，平均日成交量已高達新臺幣 5 千多億元，35 年來成長 5 倍；維護市場投資人 2 千多萬的集中保管帳戶；每日處理的交易筆數高達 300 萬筆；服務的參加人從證券商、保管銀行、證券金融公司、發行人，到央行、財政部國庫署等主管機關。

集保結算所的「權益艦隊」，以堅實可靠的團隊與資訊系統，全力推動資本市場的高速成長。

第二艦隊 期貨衍商 結算系統

因應金融市場發展趨勢，主管機關證管會 1995 年起積極推動建立國內期貨市場，先後成立「期貨市場推動委員會」及「臺灣期貨交易所籌備處」，集保公司當時即參與籌備工作，負責期貨結算電腦系統之規劃與建置。1997 年期貨交易所成立，借重集保公司的資訊能力，於 1998 年委託辦理期貨結算系統之開發及維護，包含期交所與期貨商每日交易後之部位管理、結算保證金計算、款項劃撥轉帳、盤中控管、履約及抵繳等期貨結算電腦處理。

期交所陸續推出臺股期貨、電子期貨、金融期貨、小型臺指期貨、臺指選擇權、股票選擇權、黃金期貨、黃金選擇權、股票期貨、匯率期貨等各類期貨與衍生性商品，以及實施夜盤交易等市場制度之變革。集保結算所「期貨艦隊」配合各類商品與制度，全速行駛，完善系統功能與持續進行電腦處理量能的升級，有效提升臺灣期貨市場的國際競爭力，守護市場發展。

第三艦隊 票債市場 款券同步

股、債為資本市場的二大支柱，櫃檯買賣中心於 1994 年成立，負責債券市場的交易結算，集保則負責保管、交割與帳簿劃撥等服務，開啟債券市場的電子化時代。

1995 年，國際票券金融公司員工楊瑞仁藉職務之便，利用票券採人工交割，偽造商業本票盜取百億元現金，震驚臺灣金融界。為防堵交割弊端，在財政部推動與業者支持下，2003 年成立「台灣票券集中保管結算公司」（以下稱票保公司）。其後，主管機關為兼顧市場參與者之方便度、避免資源重複投資，以及順應國際市場後台整合之趨勢，於 2006 年 3 月 27 日完成集保公司與票保公司之合併，並更名為「臺灣集中保管結算所股份有限公司」（以下稱集保結算所）。

結合集保結算所多元化帳簿劃撥機制，以及票保公司與中央銀行連線之款項交割機制，集保結算所順利完成了證券與票券市場集中保管結算機制的整合，並運用票保結算交割系統之款券同步

（DVP）收付服務，提供參加人間或與客戶間議價買賣債券即時總額款項收付（RTGS）服務。

兩家公司藉由業務的互補性，不僅讓集保結算所的業務範疇拓展至短期票券，也與央行同資系統連線，建構更安全與效率的「票債艦隊」，促進我國金融與貨幣市場的健全發展。

第四艦隊 共同基金 全生態系

基金僅次於股票，是國人最喜愛的投資商品。

集保結算所自 2000 年起，深耕基金產業 20 餘年，以提供基金產業整體服務與「平台經濟」理念開始，串聯基金產業鏈上下游，陸續提供包括



集保結算所推動商業本票無實體發行，
打造數位化金融環境。

集保發展 全方位基金 市場服務



境內基金無實體登錄、受理境外基金申報公告、境內外基金交易平台、申贖資訊傳輸等各項基礎設施服務；並透過基金資訊觀測站、「集保 e 手掌握」App，提供投資人全方位掌握基金動態；子公司「基富通證券」更帶動普惠金融生態系，配合主管機關政策，推動零手續費的基金超市網路平台。

但是共同基金不同於股票或期貨市場，後者有效率的集中交易制度及完備的結算交割法規，使市場量能成長迅速；而基金市場高達數千個基金級別，與多種外幣匯款處理效率問題，一直是市場參與者的噩夢。2023 年，集保結算所推出「境

內基金集中清算平台」，提供申購、買回及收益分配等交易資訊及其款項收付的集中處理機制，帶動市場參與者提升系統量能，走向標準化與自動化，有效降低匯款筆數，增進市場收付效率。

此外，集保結算所更發展 B2G (Government) 服務，協助主管機關處理監理大數據分析；於 2024 年起受主管機關行政委託，辦理申報生效募集基金之審查業務，以及規劃設立專責部門，負責投信事業各項查核與投顧資安查核作業。

在集保結算所「基金艦隊」全方位的多元服務下，不僅已建構出完善、高效率、數位化的共享

平台，未來更將配合金管會亞洲資產管理中心政策，創造基金市場的平台新經濟。

第五艦隊 跨境保管 深耕國際

為因應專業投資機構需求及主管機關法令規範，落實金融進口替代政策，集保結算所於 2014 年與 Euroclear 及 Clearstream 全球兩大國際保管機構合作建構跨境基礎設施，正式開辦跨境保管外國有價證券業務，並於德國及比利時市場順利完成第一筆壽險公司外國債券款券同步交割作業，再創國際業務新猷。

集保結算所為提供保險業、證券自營商等專業投資機構辦理外國有價證券服務，與全球兩大國際

保管機構共同合作，提供包括境外保管、款券交割、款券轉帳、換匯、租稅身分登記、公司行動資訊（Corporate Action）及資產評價等服務，目前保管外國有價證券已近新臺幣 5 兆元。

近年投資海外有價證券日益興盛，國人複委託交易金額近新臺幣 4.5 兆元，開戶數亦突破 465 萬戶。為推動外國證券在地保管服務，集保結算所於 2024 年建置完成複委託保管系統，透過「跨境艦隊」，與 Euroclear、Clearstream、花旗銀行、摩根大通銀行等四大全球國際保管機構合作，守護國人外國證券資產安全，並以建立複委託保管與交割作業自動化為目標，提供無縫接軌的服務，共創國際化業務之新紀元。

截至 2024 年 9 月底，與集保結算所完成簽約之證券商已達 13 家，占複委託市場交易量九成。



活絡產業：金融監理 解碼數據

運用大數據升級監理科技 有效管理金融市場

監理科技走向 3.0 大數據時代，有了大數據打通任督二脈，金融監理工具將能突破技術限制，為監理技術實現超高效率。

「監理與業務發展，其實是相輔相成的。如果只專注發展而缺乏監理，風險可能就在身邊。」企劃部經理汪明琇從經驗出發，視監理為維繫市場健康極為重要的一環。集保結算所提供監理大數據分析，協助主管機關進行風險判斷與決策，從而促進市場的穩健發展。

業務部經理王銘祥指出，隨著近年大數據應用趨勢朝監理科技（SupTech）發展，集保結算所運用科技工具發揮大數據優勢，從 1.0 調閱資料協助預警為主，逐步走向 2.0 監理申報與查詢平台模式，近年來則邁向 3.0 數據監理時代，並依主管機關風險控管角度，設計出視覺化、互動式的儀表板進行監理運用，資安也提升到前所未有的等級。

金融科技升級 資料定錨 跨市場監理

集保結算所因為營運業務的特殊性，擁有許多資

業務部經理王銘祥表示，集保結算所運用科技工具發揮大數據優勢，讓金融市場的監理工作更完善。





稽核室副理陳又平表示，透過科技化的股務監理機制，能確保資料不被濫用。

料，長期以來協助主管機關提供金融監理服務；初期以資料調閱為主，因應國際監理科技發展趨勢，後運用新興科技技術，建置集中化的資料管理和分析平台。2018 年集保結算所「監理大數據平台」誕生，逐步彙整集保核心系統的股票、債券、票券、基金等資料，提供證期局、銀行局、保險局、檢查局、央行、經濟部等主管機關，藉由大數據分析技術，以視覺化、互動式的系統介面，描繪臺灣資本市場輪廓，協助主管機關有效管理市場。

由於全臺灣有 2,000 多萬個集保帳戶，每天進出 300 多萬筆交易，資料量非常龐大，如何高效運用

如此龐大的資料，對集保結算所而言，是一項新挑戰。王銘祥說：「大數據平台的技術面仰賴資訊部門，而業務部門負責定位，找出使用場景，以協助主管機關進行監理。」七年來，透過集保結算所的高度市場專業，以及貼近主管機關監理需求，由金融業務部、基金暨國際業務部、稽核室等分別開發了票券市場、基金市場、保險業與股務機構等，共計 15 項監理服務。

顆粒化資料源 解碼數據 視覺 X 互動

大數據思維對於協助監理而言，最大的改變有二，其一是透過顆粒化資料技術，取代傳統報表，減少人工作業並降低風險，讓監理效能大幅提升，另一項重大改變則是「視覺化工具」—過去使用報表的數字來理解金融現況，但是當資料量大、關聯性複雜時，就必須靠視覺化分析工具來呈現，以觀察市場整體樣貌。

最明顯的一例就是境外基金監理，由於每檔基金投資標的來自不同國家、不同發行人，當透過視覺化工具協助，便可一目瞭然風險集中情形，或是多重因素的交叉影響分析。汪明琇進一步說明，將商業智慧 BI 工具如 Tableau，用於視覺化的數據分析，可帶來即時性與互動性，「當你按一個鍵，其他的相應資料都可以隨之調整，每個數據都可以隨時因應變化。」「例如以巴戰爭，主管機關想知道這類基金投資的曝險狀況，於是我們馬上用這個視覺化的儀表板，就可以掌握基金投資曝險的部位在哪裡，以及數額有多少。」

在股務監理方面，則是由稽核室一步一腳印，依據歷年自行蒐集發行公司召開股東會相關資料、查核股務單位股務作業結果，以及外購資訊等所組成之股務資料庫，建置股務監理平台。利用蒐集市場訊息所產生之大數據，精準分析爭議公司資料及股務發展趨勢，協助主管機關管理市場，並提升監理效能。稽核室副理陳又平表示，集保結算所自行蒐集的股東會相關資料，是市場絕無僅有、最珍貴的數據，在守護資料的前提下，股務監理採取多重保護機制，防止數據洩露和未經授權的查詢、列印及下載，確保資料不被濫用。

BI 走向 AI 提前預警 監理科技化

集保結算所 2021 年開始在大數據平台導入 AI 技術，要從視覺化、互動式的商業智慧 (BI) 應用，走向人工智慧 (AI) 發展。金融業務部副理類成瑾說明，透過 AI 模型應用，開發出全市場智能歸戶、申報異常偵測及發行人行為分析等功能，藉由 AI 創造「人機協作」的應用方法，有助於識別和管理市場風險，從而防止系統性風險發生，維持市場的活絡及穩定。

集保結算所運用顆粒化 (Granular) 的申報資料，作為監理科技的支柱，以 2021 年票券監理機制上線為例，除了運用申報資料顆粒化蒐集外，更透過 AI 模型應用，透過階層式分析模型，加上決策樹概念，數位監理分析平台會依照資料態樣自動分群，達到智能化全市場歸戶，將監理科技的國際趨勢在地化落實，成為集保結算所

「監理大數據平台」代表之作。

AI 應用的理想模式，其實是進入「人機協作」的狀態。類成瑾認為，AI 雖然強大，仍需人機協作才能讓 AI 駛向最高效的模式。「當我們透過 AI 技術之後，現在的容忍度是 75%，還是可能有特殊情況，比如說集團的票券往來只有跟其中一家時，就沒有比較基準，這時可能需要人工判讀。所以才說透過技術可以解決大部分的問題，但是仍然有非常少的情況需要人機協作。」

金融業務部副理類成瑾說，結合 AI 人工智慧的應用，能夠降低管理市場風險。



集保大數據平台發展歷程



準備期

2018－2019 年

數據整合 建立系統

- 投入研發
- 建置系統
- 教育訓練



開展期

2020－2021 年

多元應用 管理機制

- 拓展應用場景
- 強化資料整理
- 數位稽核機制
- 塑造數據文化



茁壯期

2022 年－

精進應用 持續創新

- 大數據平台優化
- 強化數據職能
- 新興科技應用
- 市場資料公開



對於 AI 模型的另一個期待，則是提供預警和預測作用，透過 AI 高斯混合模型進行異常偵測，不但快速、精準，還更加全面。在預測部分，則是要解決市面上信評資料與票券資料覆蓋率過低，導致難以預估發行公司的營運情況；藉由「貼標」

以及建立信用評分模型方式，預測發行公司對票券到期不獲付款之風險，供監理機關參考。

基金市場監理 行政委託 完善生態系

集保結算所受主管機關行政委託作為股務單位股務業務之查核單位，多年來協助主管機關監理市場，深受主管機關的肯定；2023 年起受主管機關行政委託，辦理投顧事業資安查核；2024 年再受主管機關行政委託，辦理非屬 ETF 之境內外基金等募集案件申報生效之審查，以及規劃協助主管機關督導投信事業落實內部管理，辦理投信事業查核。

搭配基金募集申報案件之審查，以及未來執行投信財務、業務及資安查核，集保結算所將逐步建立相關監理數據資料庫，規劃運用 AI 技術與工具擴增數據分析範圍，精進監理內容及提升效能，作為主管機關、業者、公會間的橋樑，完善基金市場的生態系，促進市場的健全發展。

回歸監理的本質，正是透過資訊，有效掌握市場脈動與風險。集保結算所擔任的角色，就是要將取得的資訊進行整合性的處理，提取資訊價值，提供主管機關進行監理判斷。透過顆粒化申報之資料，進行資料清洗與標準化，再將其視覺化，集保結算所一步一腳印奠定的扎實基底，維護公平、健全的市場環境，成為主管機關最堅實的後盾，進而提高投資者的信任感與參與度，這些都是活絡金融市場的重要元素。

雙軸轉型：數位賦能 資安韌性

多元業務的靠山 IT 坐鎮發揮硬實力

集保結算所四大資訊部門的分工與合作，在疫情爆發、AI 應用突飛猛進的這五年，究竟發揮什麼樣的功效？這股能量又如何延續到疫情之後，持續賦能轉動？

每日成交超過 300 萬筆的交割業務，服務超過 500 萬投資人的「集保 e 手掌握」App，疫情時搶救股東大會的 eMeeting，還有監理股票、期貨、基金、票券、跨境保管金融市場樣貌的「監理大數據平台」等，隨著集保結算所的業務開枝散葉，使用情境也愈發多元，五花八門的需求要如何被滿足？資訊單位就是強大後盾。「任何集保新的業務，背後都要資訊系統輔助。」金融資訊部經理陳鳳中點出，集保結算所作為資本市場的大後台，必須具備強大的資訊能力。

超前部署 克服疫情期間挑戰

集保結算所轄下有四大 IT 部門：資訊作業部是集保結算所最堅強的守門員，維護硬體設備、網路監控，以及整體系統維運；系統開發則根據業務內容分為二線，資訊規劃部負責權益證券、債券、期貨、跨境保管等四大主軸；金融資訊部負責短期票券、基金、無實體登錄配發、稽核、股



金融資訊部經理陳鳳中強調，集保結算所作為資本市場的大後台，必須具備強大的資訊能力。

東 e 服務等五大生命線；2023 年甫成立的數位暨資安部，執掌大數據平台、資安管理，以及人工智慧應用（AI）、實體資產代幣化（RWA）等新創科技發展項目。四大 IT 部門彷彿集保列車的動力執掌，增添柴火持續推進，穿越疫情高速前行。



資訊作業部協理吳力中帶領部門同仁，共同維護整體硬體設施及系統。

資料是集保結算所的核心，重要程度可比心臟。資訊作業部組長張祖欣談起 2024 年 4 月大地震，親眼見證另一位組長張志偉為了維護資訊設備安全運作，「在第二次餘震的時候，他的反射動作反而是往機房裡衝！」守護資料是集保結算所最高宗旨。

原先集保結算所以大型主機（Mainframe）及階層式資料庫及檔案結構，來處理與儲存大量用戶資料。鑑於處理效能及資訊架構的趨勢，2018 年進行證券系統第二代升級，將階層式資料庫及檔案結構的儲存方式，改為關聯式資料庫，並將大型主機移轉至較具擴充彈性的 IBM RS/6000 開放式系統架構，並經同仁不斷進行系統調校後，大幅提升系統效能及穩定度。

「在疫情爆發初期，交易量暴增，平均成交筆數達到近 600 萬筆。好在我們 2018 年已經把基礎工程打好了，這麼大的一個交易量在處理上都沒

有問題，甚至比我們系統轉換前的處理時間還更短。」談起疫情，資訊規劃部經理楊正豐和副理黃萬傳表示，當初資訊單位是以金融基礎建設的思維進行轉置，正好抵擋疫情造成的突發流量。

雲端技術 支撐居家辦公與 eMeeting

新冠疫情三級警戒期間，是集保結算所創立以來首度採取分流及居家辦公，分為三組進行。對集保結算所而言，最大的挑戰便是資安，為此，集保結算所選擇運用私有雲技術，使員工能夠從遠端登入公司系統，保障資安的同時，也能夠在家順利完成工作。

雲端技術更成為全臺股東大會的救命解藥。由於三級警戒適逢股東大會期間，全臺上市櫃企業面臨因無法舉辦股東會而有違反公司法之虞，於是金管會宣布股東會延期召開，並指示集保結算所



資訊規劃部經理楊正豐分享，資訊單位以打造金融基礎建設的思維來優化資料庫系統，使系統更能應對突發狀況。

開發視訊股東會的解決方案。

在此之前，集保結算所從未有過雲端應用，習慣將資訊鎖在地端，透過雲端技術支撐視訊股東會，簡直是不可能的任務。「我們 100 天就讓 eMeeting 系統上線，包括與 eVoting 系統及資料的雲端整合，」陳鳳中說明，初期 eMeeting 系統使用的技術是國外資訊廠商 Lumi 公司的解決方案，以確保系統能夠承載同時上線的大量用戶，這也是集保結算所第一次使用雲端技術。隔年集保結算所推出 eMeeting 2.0，由自身開發的雲端系統取代 1.0 階段所使用的外國廠商系統，首度達成雲地整合。

「當然還是要考慮資安，所以要進行雲地整合，重要資料還是存放在地端，雲端上則是進行股東會。」陳鳳中認為，將雲端與地端的功能區分開來，也能讓使用者更加安心。

數位助理 導入 RPA 成效卓著

面對數位化浪潮，如何提高生產力是各公司共通的問題。集保結算所於多項核心業務流程中導入（Robotic Process Automation, RPA），透過數位助理與人機協作，大幅減少人工作業時間，自動化成效卓著。

副總經理張秀珍表示，集保結算所持續採用數位科技來提升業務運作效率，領先市場提供優質服務，並同步優化相關作業流程，藉由 RPA 快速



數位暨資安部經理王文政表示，導入新技術皆會進行安全評估，確保效能與資安雙軌並進。

處理大量具明確標準程序的特性，將原本例行繁瑣的作業予以系統化、自動化，進而讓員工可以專注在更具價值的工作上，以提供市場加值創意的數位服務。

集保結算所在導入 RPA 初期，先透過工作坊讓公司各部門認識 RPA，了解適合應用的場景及限制，並同步培訓公司內部的商業分析師（Business Analyst, BA），後續透過需求分析、流程梳理，協助各部門評選適合 RPA 應用的作業流程，其範圍涵蓋了集保結算所各項核心系統，如核帳作業、利率報價核對作業、帳務款項查詢作業及債券資料建檔等共 10 項例行作業，導入 RPA 後平均作業時間較原人工作業減少約 70%。

集保結算所讓 RPA 扮演員工的數位助理，以實際成效提高同仁接受度，讓業務單位同仁由被動參與轉為主動規劃的角色，藉由 RPA 提升數位能力，並賦權同仁自主導入以落實思維轉變。



數位暨資安部經理王文政（前排右二）
帶領部門同仁共同守護資安的韌性。

疫後時代 資安與數位賦能持續前行

如今 eMeeting 系統版本已經升級至 3.1，提供「行動戰情室」，以協助控管各家公司視訊股東會順利進行；此外並發展英文版本操作介面，俾外資股東使用，證明了數位賦能不只是疫情期間的曇花一現，而是持續精進，成為集保結算所的長期開發方向。

對資安的重視，也在數位暨資安部成立之後有了全面性的整合。數位暨資安部經理王文政強調，資安的三大要素合稱「CIA」，分別為資料的隱密性（Confidentiality）、完整性（Integrity）與

可用性（Availability）。為完善資安措施，數位暨資安部也逐步強化資料傳輸的加密技術、使用者身分的雙因子認證，並協助集保結算所全體同仁進行備援機制的定期演練，來保障資安的韌性。而若要導入新技術如 AI 相關工具或自動化流程，也都會由數位暨資安部進行安全評估，效能與資安必須雙軌並進。

回頭來看，集保結算所創立的目的是將股票集中管理，並進行數位化的儲存，換言之，便是帶領資本市場進行數位轉型。歷經 35 年不輟，新一代仍在保持資料安全的初衷上，透過技術提升演進，克服挑戰進行雙軸轉型。

鏈結國際：深化合作 厚實臺灣

擘畫金融共好藍圖 創造跨國合作網絡

資金無國界——為降低境外投資風險，協助主管機關市場監理，集保結算所與國際保管機構攜手合作，提供跨境保管服務；同時，集保結算所深耕國際組織，透過相互交流與合作，輸出數位發展的經驗，已然交出耀眼的成績單。

數位化浪潮的催化下，跨境投資勢不可擋！點開證券商 App，選擇複委託一鍵下單，海外資產交易就在彈指間。集保結算所為保護國人投資海外有價證券之資產安全，鏈結國際，為複委託跨境保管打造共榮共好的服務。

在與國際組織的合作上，集保更活躍於國際舞台，尤其在分享數位發展的成功經驗上，更成為各國來訪取經的對象，積極為臺灣市場在國際曝光。

集保結算所跨境保管系統 24 小時服務，協助證券商在美國、歐洲和亞洲市場順利進行交割。





企劃部經理汪明琇（左四）帶領同仁積極參與國際活動，提升能見度。

落實金融進口替代 國際合作展現成果

在臺灣的國際債券發展史上，若說集保結算所扮演舉足輕重的角色，絲毫不為過。

回顧 1991 年，新臺幣計價之「小龍債券」引進國內交易，集保結算所為提供跨境保管服務，分別於兩大國際保管機構 Euroclear 及 Cedel（Clearstream 之前身）開戶，成為其參加人。2005 年金管會發布「國際債券市場」的法規與交易機制，集保結算所進一步擔任國際債券之帳簿劃撥機構，並建置債券還本付息平台，促進跨國款項收付效率。

2015 年起配合金管會推動「落實金融進口替代」政策，集保開展對保險公司等大型機構投資人的全面性的跨境保管服務。截至 2024 年 6 月底止，集

保結算所的海外資產保管已近新臺幣 5 兆元。

企劃部經理汪明琇表示，由於國外債券幾乎都是在二大國際保管機構進行交易與交割的，故當年必須爭取其進入臺灣金融市場，以擴大臺灣外幣債券之流通性與提升國際能見度。集保結算所光是從洽談到正式引進其登臺，就歷時 18 個月，不過這也使集保更加了解國際保管機構的「眉角」。集保就該二大機構之提問，包括市場發展、帳戶開設，以及雙方國家的稅制規範等，在金管會及國稅局等主管機關的指導與全力支持下，一一獲得解決。2014 年 4 月，Euroclear 及 Clearstream 終於完成在集保結算所設立參加人帳戶。自此，登錄於集保結算所之國際債券，即可透過此一連結機制銷售予外國投資人，為臺灣資本市場跨國合作邁向新的里程碑。

攜手複委託證券商 開啟跨境服務新篇章

近年國際股市飆升，2023 年底國人透過複委託投資海外資產已高達新臺幣 4.5 兆元，開戶數激增至 465 萬戶。金管會為提升國人海外資產之安全性，並擬透過強化管理，逐步開放複委託相關資產管理業務範圍，2024 年修訂法規，明定複委託券商得委由集保結算所保管外國有價證券。

基金暨國際業務部經理許傳昌強調，作為金融市場國家隊之一，集保結算所的核心價值，在於「服務」而非「營利」。許傳昌指出，在跨境保管上，集保結算所必須要做角色定位的轉換，由原先國內的制度訂定者，轉變為國際合作的談判者。而集保結算所的談判祕訣，就在於統籌國內多家業者，讓國際保管銀行讓利，並使雙方都能達成最佳結果。「假設證券商對外國股票分割通知的內容不清楚，這時十家證券商都去問一遍，就是保銀十遍的作業成本。但是集保結算所作為跨國保管的『HUB』，一次釐清後，透過標準化、自動化的方式通知證券商，便能節省雙方的成本。這就是集保結算所服務的價值。」

跨時區全年無休 專業與自動化取勝

另一項挑戰則是「時間」—跨市場、跨時區問題。當全球金融市場接力開市，臺灣的證券商時時刻刻都需要進行海外交易，因此集保結算所跨境保管系統 24 小時服務，協助證券商在美國、歐洲和亞洲市場順利進行交割。基金暨國際業務部組

長蔡淑玲笑稱，「臺灣春節放假時，國際債券市場仍在運作中，所以我們需要排班進行服務。」

集保結算所主掌跨境保管，最主要是能力已符合要件，「第一就是 know-how 一定要有，第二是技術有沒有達到。」蔡淑玲說明，國內交割與海外交割的處理方式不同，包含簽約對象、指令如何發送、如何順利交割交收有價證券等，都需要對各國交易形式進行深入的研究。

此外，穩定和高效的資訊系統，才能即時處理來自世界各地的交易指令和資產交割。集保結算所已經在跨境服務中引入自動化流程，不僅能替代人工處理，更可提高股務資訊通知效率，這正是



基金暨國際業務部經理許傳昌強調，集保結算所的核心價值是「服務」。



基金暨國際業務部經理許傳昌與組長蔡淑玲、徐恩慈（由左至右）帶領團隊轉換思維，由國內的制度訂定者，轉變為國際合作的談判者。

證券商最期待的。

2024 年 8 月底，與集保結算所完成簽約或洽談簽約中之證券商已超過 10 家，預估未來合作券商之總市占率將高達九成，此業務開辦即獲市場熱烈迴響。集保結算所在既有專業跨境保管經驗之基礎下，透過與 Euroclear、Clearstream、花旗銀行、摩根大通銀行等國際保管機構，複委託證券商共同攜手合作下，結合彼此優勢、達成保護國人資產安全與建立自動化作業環境之目標，共創複委託資產在地保管之新紀元。



2003 年集保結算所與美國證券集中保管結算公司（DTCC）簽訂 MOU，使雙方的合作邁向新里程碑。

積極參與國際組織 提高臺灣能見度

集保不僅拓展國際化業務有成，也在國際組織擔任要角。

身為亞太地區集保組織（Asia-Pacific Central Securities Depository Group, ACG）創始會員之一，集保結算所積極參與組織活動，不僅成立投資人服務工作小組並擔任召集人，進而躋身執行委員會，更受大會委託建置並維護 ACG 官方網站，就連 ACG 的 Logo 標誌，都是出自集保結算所之手。

1999 年在集保結算所號召下，ACG 舉辦首屆中階幹部訓練，日後也成為 ACG 年會外另一個重要年度活動。為在 ACG 扮演更積極的角色，集保結算所前董事長林修銘於 2016 年高票當選 ACG 執行委員會執行委員，參與 ACG 各項重大政策制定與推動；並於 ACG 第 23 屆年會高票當選 ACG 副主席，以及擔任世界集保組織董事會成員，大幅提升臺灣國際形象。此外，集保結算所 2018 年於 ACG 組織下成立「投資人服務工



集保結算所透過國際會議展現臺灣在數位轉型上的進展。圖為 2015 年主辦亞太地區集保組織（ACG）第 19 屆年會。

作小組」，探索集保機構發展「B2B2C」的投資人服務趨勢與數位服務內容，並擔任該工作小組之召集人；另與韓國、印尼等多個國家，合作舉辦亞洲基金標準論壇（Asia Fund Standard Forum, AFSF）等各項活動，積極建立亞洲共同基金標準化作業模式，成為亞洲市場基金相關制度之領先指標，汪明琇驕傲地表示。

企劃部國際事務組的組長徐恩慈並熱情分享其經驗：「集保結算所不斷透過國際會議展現臺灣在數位轉型上的進展，包含 eVoting、eMeeting 在資本市場都算是相當前瞻的創舉，集保結算所分享業務創新與成效後，許多國外集保機構都紛紛前來臺灣取經。熱情的參與及無私的經驗分享，讓集保結算所深獲國際信任

與支持，像是在 2019 年 ACG 年會選舉時，幾乎獲得全票通過，當選副主席。」

無論業務拓展還是培養人脈，集保結算所對國際交流深具強烈的企圖心。在國際交流方面，集保結算所每年皆會派員參與國際會議與活動，掌握國際最新脈動，例如國際證券管理機構（IOSCO）年會、全球銀行金融電信協會 SWIFT 組織召開的金融業務會議（SIBOS）、世界集保組織論壇（WFC）等重要會議，一旦嗅到發展的可能性、觀察到國內需求，都會積極反應。集保結算所正體現了金融共好的理念，並且致力擴展至國際舞台，讓臺灣資本市場能與國際並肩同行。



集保結算所合作機構分布圖





CH2

FIRES OF
INNOVATION



創新之火



創新的火炬，為集保布局未來之路。

AI 點燃的星星之火，照亮前行的方向；為了滿足不同時期的金融需求，集保不畏外在環境挑戰，善用數位科技，堅持以人為本，完善服務體系，創造集保應用場景，成為推動資本市場革新的核心動能。這股創新烽火不斷燃燒，照亮未來的每一步。

推展數位金融 啟動虛擬未來

重塑臺灣資本市場的重要里程碑

集保結算所提供「股票」、「期貨」、「票債券」、「基金」及「跨境保管」五大核心業務服務，並以客戶服務為導向，持續挑戰創新科技，共創數位金融生態圈。

集保結算所堅持固有核心業務穩健發展的基石上，發揮平台關鍵角色，開創服務新格局，推出「數位帳簿劃撥平台（eSMART）」、債票券交割動態查詢平台「甘丹查」，以及「股東e服務」等。2024年更積極參與金管會協力金融科技共創平台的「現實世界資產 (Real World Assets, RWA) 代幣化小組」。

金融業務部經理蕭元華強調，集保結算所對焦國際，探索最新金融科技趨勢，刻正攜手業者研議運用區塊鏈 DLT 技術，以驗證資產代幣化概念的可行性，實踐金融科技創新。

數位 eSMART 平台 奠基帳簿劃撥新未來

集保結算所現行提供市場超過 1,500 家參加人的

帳簿劃撥作業介面「SMART 系統」，從 2005 年啟用至今已經超過了 16 個年頭。為了打造更符合數位網路之操作介面，積極規劃「eSMART 數位帳簿劃撥平台」。

「走老路到不了新地方！」與 SMART 系統不同的是，eSMART 採取「網頁化 (web-based)」系統架構設計，以更直觀與 user friendly 的介面來服務參加人。eSMART 的系統改造計畫將包含保管、交割、股務等 800 多項交易。集保結算所各業務及資訊人員與參加人面對面進行多次訪談，針對人工節點及紙本繁瑣的作業，逐一檢討改善，並在做出雛型系統後，邀請參加人協助測試，讓系統功能符合參加人的需求。

eSMART 平台於 2021 年 12 月，率先提供保管機構與證券商間開戶作業流程優化。鑒於現行代

打造數位創新服務生態系



eSMART

(數位帳簿劃撥平台)

平台網頁化，提供更直觀的操作介面，優化保管、交割等流程，推動帳戶開戶流程的電子化。

成效

- 每年節省 **1.2** 萬人時
- 每年節省 **500** 萬元新臺幣快遞費用
- 每年省下半座 **101** 高度的紙張



甘丹查

(票債券即時交割訊息動態查詢平台)

提升交割透明度與效率，提供交易對手進度即時查詢，大幅提高交割效率。

成效

- **90%** 債票券商加入使用



股東 e 服務

建置股東會電子投票 (eVoting)、視訊股東會 (eMeeting)、股東權益電子通知 (eNotice)，提供全方位數位服務。

成效

- eVoting 於 2024 年電子投票占股東會出席比率達 **60.83%**
- eMeeting 在 2024 年有 **109** 家上市、上櫃及興櫃公司採用
- eNotice 已服務 **70** 萬股東及近 **15,000** 家機構法人
- eNotice 減少碳排放量相當於一年 **2,515** 棵樹的吸碳量



RWA 資產代幣化

推動現實世界資產代幣化，積極參與金融科技創新，研究資產保管及交割的數位化方案。

概念性驗證

- 挑選**債券與基金**進行 proof of concept (POC)

理外資之保管銀行每年向證券商申請開設集保帳戶逾 1 萬戶，加計因變更保銀等帳戶異動數後更超過 3 萬戶，開戶或變更作業均涉及多種文件與合約之傳遞與控管，耗費人力與時間。透過全新 eSMART 電子化文件及資料處理，結合開立集保帳戶流程，每年可節省保管銀行與證券商近 1.2 萬人時處理成本，而文件電子化傳遞、保管儲存，則每年可節省超過新臺幣 500 萬元快遞費用，省下的紙張疊起來將近半座 101 的高度。2022 年 eSMART 更擴大服務場景，新增提供投信事業向保管機構及證券商申請開設基金保管劃撥帳戶之線上申請，未來並將持續規劃更多結合電子簽章、文件電子化傳遞的數位服務內容，以服務參加人。

票債交割效率 UP 協助市場「甘丹查」

集保結算所的票券保管結算交割系統（BCSS），提供 T+0 款券同步交割服務已近 20 年，隨著市場規模逐年成長，發行人、債票券商及投資人對於初級發行、次級交易及到期兌償的資金調度效率愈加重視，每筆交割時程十分緊湊。據統計 2023 年全年票券交易量已達 81 兆元，每日平均交易量超過 3,200 億元，顯現票券市場的熱絡發展。為提升市場交割作業效率，集保結算所在 2024 年 3 月 25 日建置全新的票債券即時交割訊息動態查詢平台—「甘丹查」，為債票券商提供更便捷、即時且透明的交割進度查詢服務。

集保結算所參考國際清算機構及 SWIFT 的交割

訊息追蹤服務，再結合自身多年協助市場跟催交割雙方款券處理的經驗所推出的「甘丹查」服務，為市場搭建了全新的溝通橋樑。金融業務部蕭元華經理表示：「債票券商可在單一介面，即時獲知交易對手的款券處理進度，以及市場各中介金融機構的相關訊息，無須電話密集反覆追蹤查詢，大幅提高交割效率。」因此「甘丹查」自推出以來，不到半年的時間就已經有九成的債票券商加入使用行列，並且給予這項服務高度評價。

推動股東 e 服務 化身公司與股東的橋樑

集保結算所近年為建立完善的股務數位服務生態系，積極推動「股東 e 服務」平台，整合提供電子投票平台（eVoting）、股東會視訊會議平台（eMeeting），股務事務電子通知（eNotice）等服務，逐步建構我國發行公司股東利用數位方式完成報到出席、線上參與、議案投票到會議後股利配發等權益通知的一條龍服務機制。

副總經理陳光輝表示，數位化服務在追求科技發展及永續金融中扮演了重要角色，投資人採用數位服務的同時，不但提高了資訊取得效率，也有效減少耗用地球資源，等於是全民一起為淨零碳排放共盡心力。



股東會視訊會議平台（eMeeting）起於 2021 年新冠疫情所需，在短短 100 天內建置完成，開啟股東數位與會的新里程。

視訊輔助股東會 新冠疫情大解方

2021 年 5 月，新冠疫情三級警戒期間，集保結算所在短短 100 天的期限內完成視訊輔助股東會平台（eMeeting）的建置，再一次達成不可能的任務，也開啟視訊股東會新紀元。

為了讓股東在疫情期間可以視訊方式參與股東會，eMeeting 除了可線上觀看直播，還可提問，

不但順利解決無法如期召開股東會而面臨觸法的問題，藉由股東會的全面數位轉型，也推升我國公司治理接軌國際。集保結算所持續推動 eMeeting 的優化，結合了 eVoting 電子投票服務，讓股東在會議中就能進行投票，增加提供全英文的系統介面，友善外資參與。而在發行公司方面，集保結算所也做出許多努力，股務部協理黃蓁蓁表示，集保結算所特別設置「行動戰情室」，全程關注各場次連線狀況及最大使用流

量，以確保視訊會議順利運作，使更多的發行公司願意採用視訊會議，使用家數從 2021 年的 17 家，到 2024 年 109 家上市、上櫃及興櫃公司採用，4 年間成長超過 6 倍，橫跨金融、半導體、傳產等不同產業。

電子通知 e 服務 保障權益又環保

集保結算所於 2023 年 6 月推出股務事務電子通知（eNotice）平台，結合「集保 e 手掌握 App」，提供股東全方位「e 服務」。只要發行公司委託集保結算所 eNotice 服務，股東僅需做一次性的同意表示，效力就可及於持有之全部股票和 ETF；股東亦可指定部分股票或 ETF 採 eNotice，或者隨時取消同意之意思表示，對股東而言既方便又保障權益。

經股東同意以電子方式取代紙本通知，股東即可透過 e-mail 及集保 e 手掌握 App 簡訊方式獲得有關股利發放、收益分配等權利事項的電子通知服務，取代傳統的紙本通知，減少大量紙張浪費。截至 2024 年 8 月，短短一年多，已有 1,198 家發行公司簽約採用，同意使用的股東人數已超過 70 萬人，另機構法人也有近 15,000 戶同意，成效斐然。總計集保結算所協助上市、上櫃、興櫃及投信公司，發送股利發放之電子通知計 294 萬餘筆，ETF 收益分配超過 103 萬筆，合計約 397 萬餘筆，不僅節省了龐大的印刷及郵資費用，減少的用紙量相當於繞臺灣 1.03 圈，減少的碳排放更相當於 2,515 棵樹一年的吸收量，體

現集保公司以行動落實環境永續政策。

RWA 虛實連結 串接金融新未來

現實世界資產（Real World Assets, RWA）代幣化，就是將現實世界的金融資產，透過區塊鏈、密碼學或智能合約等技術，使該資產轉化為以數位代幣（Tokenized securities）的方式進行交易或提供服務等。

為了探討我國推動 RWA 代幣化所需準備，以更前瞻及全面的方式發展金融科技，集保結算所加入金管會協力金融科技共創平台於 2024 年 6 月啟動成立的我國「RWA 代幣化小組」，與其他 6 家金融機構共同研議相關推動事宜。「RWA 代幣化小組」已先就運作方式達成共識，預計挑選債券與基金二個資產，分別由參與之金融機構提出概念性驗證（Proof of Concept；POC）計畫。

為了與國際金融市場發展趨勢同步，集保結算所透過積極參與「RWA 代幣化小組」，強化與業者及主管機關的對話，以了解代幣化之專業知識及實務運作，並就可能涉及的政策與法規等進行研議。除此之外，集保結算所也將研析資產的保管、交易等相關配套框架，從中探索未來在虛擬世界中資產保管與交割的新方向。

邁向開放金融 支持共享資料

開創資產整合服務 打造全民金融場景

集保結算所突破金融界傳統思維，提供面向投資大眾的資訊服務，包含「集保 e 手掌握」、「開放銀行」、「開放證券」，近年更針對使用痛點持續優化，打造資料共享基礎建設，創造便利金融服務生態圈。

數位金融（FinTech）是集保結算所的 DNA。

從集保 e 手掌握一整合股票、基金資產、銀行存款，連結電子投票、視訊股東會、股利 e 通知等，將行動工具與金融生活結合起來。從 B2B 跨足至 B2B2C，集保結算所在從 0 到 1 的過程中，付出極大的努力，如今更要從 1 邁向 100，切中使用者需求，運用數位創新能量，共享數位金融。

集保 e 手掌握 個人資產管理平台

「集保 e 手掌握」的前身，是 2017 年上線的「集保 e 存摺」——成功地從取代紙本存摺的 App，華麗轉型為個人資產管理平台。

2021 年正式更名為「集保 e 手掌握」，讓品牌



2017 年上線的「集保 e 存摺」成功地從取代紙本存摺的 App，進化為「集保 e 手掌握」APP，整合投資人跨證券商集保帳戶裡的多種資產。

識別更符合資產管理平台的功能性。基金暨國際業務部許傳昌經理補充，App 名稱是由集保結算所同仁集思廣益票選出來的，英文名稱「All in One」，同步顯示出集保結算所的整合性角色。

「數位轉型就是透過數位化的流程，改變跟客戶的關係。集保 e 手掌握就是數位轉型非常成功的例子。」藉由數位轉型，將金融服務擴展受眾，正是數位金融的目標。

「集保 e 手掌握」除了整合投資人跨證券商集保帳戶裡的股票、債券與 ETF 外，2021 年更加入了基金資產，凡是向投信公司直接申購，或是透過基金交易平台銷售機構申購的共同基金，都可以在這個 App 中「e 手掌握」。

All in One 整合的宇宙還在不斷擴增中，除了一開始就整合的股東會電子投票 eVoting，2021 年增加視訊股東會 eMeeting，2023 年擴展到股務事務電子通知 eNotice 的串接，2024 年引起全民關注的 ETF，集保結算所也整合到 eNotice，提供收益分配發放通知服務，化身個人資產管理的全能秘書，讓每個人都能輕鬆進入金融市場。

因應國際趨勢 推動「開放銀行」

在加入股市、基金等資產管理功能的變化後，「集保 e 手掌握」也與近年國際熱切矚目的「開放銀行」（Open Banking）概念有了連結。

開放銀行的宗旨是打破銀行壁壘，利用開放應用

程式介面（Application Programming Interface, API）串接第三方業者（Third-Party Service Provider, TSP），讓各家金融機構共享數據和服務。開放程度分為三階段，第一階段是「公開資料查詢」，包含匯率、利率、產品資訊等；第二階段則來到「消費者資料查詢」，在客戶同意後，銀行可開放資料讓 TSP 業者進行帳戶整合服務，例如銀行帳戶、信用卡、消費者個人資料等；第三階段共享的是「交易面資訊」，對民眾來說，可以透過第三方業者 App 直接連結不同銀行帳戶進行扣款和消費。

金管會在 2020 年宣布臺灣進入第二階段，集保結算所為服務投資人成為開放銀行 2.0 服務的唯一 TSP 業者，初期就與華南銀行、元大銀行、中國信託銀行、兆豐銀行、第一銀行及國泰世華銀行等六家銀行合作，至今合作銀行高達 16 家，服務面涵蓋全臺前 20 大銀行的 90% 市占率。

2024 年初金管會發布「開放銀行 3.0 交易面資訊」服務之作業及安控等規範，銀行可據以和 TSP 業者合作「存款」、「信用卡」、「貸款」、「支付」及「手機門號轉帳」等 5 項業務。集保結算所也隨即投入研究，目前已完備相關業務及風險評估，並規劃洽談開放銀行之合作金融機構，研商擴展交易服務的相關事宜，期待有機會立基資產整合的服務內涵，延伸發展更多元化的服務機制，成就更便捷、更進步的開放金融環境。



2023年6月29日，開放證券正式上線，宣告臺灣金融服務圈將進入更加便利的時代。

開放證券 創造便利金融服務生態圈

與開放銀行同樣引發關注的，就是「開放證券」（Open Securities），這也是金管會「資本市場藍圖」所訂策略四「提升金融中介機構市場功能及競爭力」之重要工作項目。

集保結算所有了開放銀行的經驗後，對於開放證

券保持積極發展的態度。「Open Securities」為開放金融之一環，Open Securities 1.0 就是投資人可以透過 TSP 業者去查詢證券期貨業之公開資訊，在集保 e 手掌握積極推動下，投資人可透過第三方服務業者 App 或電腦整合查詢客戶各家證券期貨業者之公開資料。」業務部副理李媛表示，目前已有 12 家證券商、2 家期貨商及 1 家投信完成上線，透過 3 家 TSP 業者提供開放



業務部副理李媛（右）與組長林上婷積極推動開放證券業務，合作業者數目持續穩定增加。

證券公開資料查詢服務。

我國開放證券與開放銀行相同，係採鼓勵業者以自願自律方式加入，而集保結算所則在當中擔任協調推動的角色，邀集 API 中介平台財金公司、相關公會及業者共同參與討論，訂定業者自律規範、資安規範及標準化 API 格式文件與合作契約書範本，並積極媒合相關業者加入，使相關業者在開放證券上線過程中節省相關成本並提升效率。

許傳昌強調，集保結算所作為臺灣金融市場的「大後台」，具有市場的信任度，所以由集保結

算所站出來統籌，建立標準化的資料格式與契約範本，協助證券商在開放證券上線過程中節省成本並提升效率。

金管會 2023 年發布金融科技發展路徑圖 2.0，將「研議第二階段開放證券之可行性」列為重要推動措施，證期局請集保結算所主政，繼續推動此一開放金融政策。如今開放證券的生態圈還在持續擴建中，集保結算所積極研議並持續推廣，打造安全可靠的資料共享環境，使更多的業者加入，更多金融消費者樂意使用，將創新的種子散播得更廣更遠。

深耕庶民經濟 落實普惠金融

推動基金市場多元服務 打造亞洲資產管理中心

集保結算所突破傳統後台保管及帳簿劃撥的營運框架，開啟了擔任基金市場中台風控，甚至是前台交易、結算、監理、查核等新服務型態，運用平台經濟解決痛點，持續推動基金市場變革，以活絡產業發展。在主管機關指導下，更朝著為全民服務的普惠金融前進。

集保結算所長期深耕基金市場，持續強化後台基礎建設並關注產業趨勢，以提升我國資產管理競爭力。



集保結算所長期深耕基金市場，多年來已於基金市場上建構 360 度全方位服務生態系；從資訊公開揭露的「基金資訊觀測站」、發行面的無實體登錄與保管、交易面的「資訊傳輸平台」及「基金交易平台」等，提供資訊流及金流的服務，並希望透過建立基金標準化、自動化交割制度，降低市場成本並提升作業效率。

為支持金管會推動我國成為亞洲資產管理中心，使資產管理業者能聚焦發展核心業務，集保結算所將持續強化後台基礎建設，以提升我國資產管理之競爭力。

基金資訊觀測站 境內外資訊 + ETF 專區

自 2005 年主管機關責成集保結算所建置「境外基金資訊觀測站」，提供境外基金申報及公告服務開始，經過十幾年來的發展，觀測站已經擁有境外基金總代理人申報的境外基金完整訊息。為了提供投資人更便利的一站式查詢境內外基金相關資訊服務，集保於 2018 年起，彙整投信投顧公會提供之境內基金資訊，綜合呈現境內、外基金資訊給投資人查詢使用。據統計，2023 年基金資訊觀測站全年約有 154 萬次點閱，查詢境內、外基金資訊。

「基金資訊觀測站」從投資人角度出發，將基金資訊、數據及統計資料以直覺化、視覺化及圖像化方式呈現，讓投資人容易理解與使用；並以專

區方式來呈現各基金重要議題的內容，包含 ESG 基金專區、ETF 觀測站、以及國際專業評等機構晨星及理柏之基金資訊等。

除了共同基金外，ETF 市場近年發展蓬勃，截至 2024 年 7 月底，規模已超過新臺幣 5.5 兆元，儼然成為現今最受歡迎的投資工具。為了宣導投資人正確的 ETF 投資觀念，提高投資風險意識，優化 ETF 相關資訊查詢的便利性，集保結算所在主管機關的指導下，統整證交所、櫃檯買賣中心及投信投顧公會之 ETF 各項商品資訊，在基金資訊觀測站打造 ETF 資訊單一查詢入口——「ETF 觀測站」，讓投資人得以一鍵查詢與下載各類 ETF 資訊，大幅提升資訊取得的便利性。

「此外，2024 年 10 月『ETF 觀測站』還會再增加統計資訊與配息資訊等兩大熱門主題，更加符合現在投資人重視配息、存股的投資趨勢。」基金暨國際業務部經理許傳昌強調。

催生基金集中清算 成為基金市場的 HUB

基金是國人除了股票之外，最喜愛的投資產品。截至 2024 年 7 月底，境內基金（不含 ETF）資產規模從 2019 年底約 2.33 兆成長至 3.12 兆、成長幅度達 34%，境外基金規模則從約 3.65 兆成長至 4.28 兆、成長幅度達 17%，而大量的基金投資，也意味著基金市場有著大量的投資人數、金流與資訊流，甚至因為部分基金以外幣計價，其

集中清算後，多對一、一對多匯款，

匯款筆數減少 **74%**



申購或贖回的資訊流與金流，處理流程會更長、人工控管點更多。

為解決現行基金市場後台作業長期存在多對多款項處理及繁瑣人工作業，集保結算所打造「境內基金集中清算平台」，於 2023 年 6 月底正式上線服務，提供境內基金申購、買回及收益分配等交易資訊及款項總額收付集中處理機制。透過集中處理、彙整收付，將原先銷售機構與 4 千多個基金級別專戶之間「多對多」的市場交易型態，

透過「集中」轉換為多對「一」、「一」對多，促進基金市場標準化、自動化，提升整體市場作業效率。

「我們就像一座 HUB，站在中間提供協助。經過『境內基金集中清算平台』匯總後，銷售機構的匯款筆數約減少 95%，投信的匯款筆數也減少約 63%，作業量大幅降低。」企劃部經理汪明琇提到，其實美國、日本和韓國，類似的平台機制都已經運作多年，有效地處理資訊流和



2021年9月「好好退休準備平台」上線，提供國人規劃退休投資的簡易平台，內容包括教育、投資、保險及公益四個專區。

資金流，臺灣因腹地、市場規模小，過去採手工業的模式運作，然而傳統手工操作模式無法應對市場規模和複雜性的增加，數位化和集中清算平台是必然的趨勢。要成就基金市場服務的全面升級，背後實需要諸多的法規調整、業務設計與資訊系統間的相互配套。「這段時間一路走來實屬不易，特別感謝在此平台服務的發展歷程中，主管機關給予的指導、投信投顧公會和信託公會的協助，以及諸多業者先進的回饋和支持。」汪明琇說。

基富通證券 引領資產管理趨勢

集保結算所因應國家普惠金融政策，於2015年12月與櫃買中心及多家國內、外投信投顧業者共同組成具有社會企業精神的理財平台 - 基富通證券股份有限公司（以下稱「基富通」）並於2016年10月正式營運，為國內最大線上基金交易平台，結合境內外最齊全的基金產品、最優惠的手續費率、最便捷的開戶服務、最安全的交易環境，滿足國人一站式理財的需求。

近年來在全球股市波動變化下，基金市場定期定額已經成為國人穩定投資與退休理財的避風港，集保結算所攜手子公司基富通，推動「好享退」、「好好退休準備平台」等專案，為基金市場提供前、中、後台一條龍的服務。

集保結算所副總經理景廣俐指出，因應高齡及少子化趨勢下，為解決國人退休金準備不足的問題，基富通與集保結算所、證基會、投信投顧公會、壽險公會等單位在金管會政策指導下，於2019年、2020年推動「好享退」專案，成功帶動前所未有的退休理財風潮；2021年9月也廣續推動「好好退休準備平台」專案，內容結合基金投資、保險保障、理財教育、公益捐助的一站式退休理財規劃服務，提倡國人及早自主理財，規劃退休人生，降低對於退休生活的擔憂和不確定性，為老年生活做更好的打算。

在金管會對退休議題的支持與重視下，集保結算所與基富通持續合作推廣基金理財教育，從普惠金融與公益的角度，推廣定期定額紀律投資，並且將正確投資與退休準備的重要性，扎根到新世代年輕族群。另外也搭配「好好退休」專案，推出「好好變老」公益計畫，針對高齡關懷的公益團體，持續投入公益捐贈，期望藉此拋磚引玉，鼓勵更多企業響應，讓每個人都享有安心的樂齡生活。

為落實普惠金融，集保結算所偕同基富通陸續推動了「好享退」及「好好退休」等專案，推廣定

期定額、退休理財等觀念，並希望在現有的「好好退休」平臺上持續深化，串聯安養信託及基金借貸等服務，讓國人能透過適合的商品、低廉的成本，享有穩定有保障及彈性多元的退休儲備機制。未來，集保結算所及基富通也將持續增加投資商品，讓投資人可以共享經濟發展果實。

協助基金管理 支持發展亞洲資產管理中心

集保結算所全方位服務，在B2B方面，打造金融服務樞紐；B2C方面，致力發展普惠金融；B2G方面，則協助國家金融市場監理。

集保結算所自2019年起，即運用監理科技與集保大數據平台，整合內外部多元數據，提供金管會證期局各項視覺化數據服務，協助主管機關對基金市場之監理。

自2023年起，集保結算所受金管會行政委託辦理投顧事業資安查核；2024年起受託辦理境內基金申報生效之募集審查作業；並將於2025年擴大審查範圍到境外基金申報生效之募集審查作業。目前集保結算所奉主管機關指示規劃辦理投信事業財務、業務、資安與內部控制之查核，並預計於2025年開辦，以協助主管機關監理市場。

集保結算所為支持金管會推動我國成為亞洲資產管理中心政策，使資產管理業者能聚焦發展核心，總經理陳德鄉表示，集保結算所將規劃

比照公募基金的服務範疇，打造私募基金服務平台，提供從發行登錄、資訊揭露、交易傳輸及款項交割等全方位服務。

持續推動投信公司與銀行等基金銷售機構加入「境內基金集中清算平台」，積極規劃申購、贖回、配息款項之淨額相抵作業，亦是集保結算所

推動臺灣成為亞洲資產管理中心之重點工作之一，透過串聯整合基金的多元服務，進而成就市場更健全、更完整的基金商品服務生態系。

集保結算所全力支持亞洲資產管理中心政策，協助實現「留財、引資」的政策目標。



從 A⁺ 到 AI 集保創新躍進

集保成立專案小組，善用 AI 的力量

輝達執行長黃仁勳先生說，現在是 AI 的 iPhone 時刻。生成式 AI 技術讓全世界創造了無窮想像，面對這股勢不可擋的浪潮，集保結算所刻正積極導入 AI 相關應用。在董事長林丙輝跟總經理陳德鄉登高一呼帶領下，集保結算所的同仁全方位探索 AI 技術導入業務的可行性與發展潛力，讓集保結算所的 DNA 除了金融科技以外，再融入 AI 這個加速器。

2022 年 ChatGPT 問世以來，AI 浪潮席捲全球，甚至有第 4 次工業革命之稱。全球金融市場近年來交易量呈現爆發式成長，交易相關數據面臨前所未有的巨量化，金融商品的設計與法遵複雜度也大幅提高，各國金融市場的關聯性度更加緊密，大大提高了金融機構風險控管及市場監理的難度。因此，在可預見的未來，AI 勢必會在金融市場扮演重要的角色，不論是提升客戶體驗，提升金融從業人員執行業務效率，或是協助主管機關進行監理等，都可能仰賴 AI 輔助，以達事半功倍的效果。

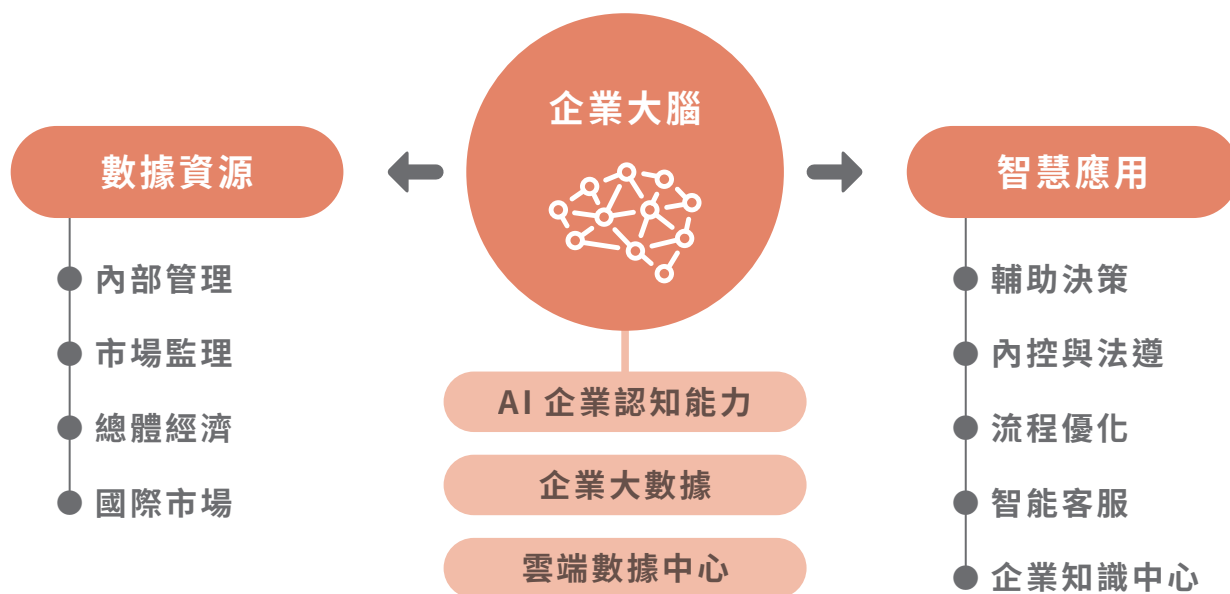
集保結算所導入 AI 相關應用，成立專案小組，就是希望善用 AI 的力量，讓集保結算所從 A⁺ 進化至 AI。

探索 AI 初試啼聲

為了探索 AI 的發展潛力及應用範疇，集保結算所各部門主管及同仁自發展開 AI 研究，思考可以導入之應用及場域，並從文章翻譯、資料快速索引及摘要等層面，來提升辦公室工作效率；資訊方面，更研究導入 AI Copilot，協助資訊程式撰寫等機制。公司為讓同仁使用 AI 有所依據，於 2023 年 8 月制定「生成式人工智慧工具使用管理程序書」，讓 AI DNA 全方面且扎扎实實地融入同仁的血液中。

為更進一步，集保結算所於 2024 年年初，內部啟動試驗案，以「集保服務費查詢平台」為題導入 AI 文字客服，輔以檢索增強生成（RAG，Retrieval-Augmented Generation）訓練平台資料及常見問答集，以進一步建構 AI 模型，後續將

集保結算所企業智識庫



提供予內外部人員使用，依回饋調整模式，強化 AI 使用率及精準率，期待改善同仁在客服上花費大量時間的情形。

集結力量 站在巨人的肩膀看更遠

有了初步的探索後，為讓公司全體凝聚 AI 發展策略，集保結算所於 2024 年 5 月的幹部訓練營，請專家學者介紹 AI 相關議題。緊接著在 7 月 26 日的高階主管共識營，更是一口氣邀請友達光電公司董事長彭双浪、知識力科技公司執行長曲建仲等專家進行專題演講，並與集保主管雙向對談，團隊們摩拳擦掌、躍躍欲試，積極擘劃公司

未來業務亮點，增進企業永續成長動能。

在幾次的腦力激盪下，各部門主管看見 AI 在智能客服、企業知識中心、智慧辦公室，以及系統開發協作，甚至是風險預測上，各領域都有相關應用的潛力，馬上提出所屬部門想要驗證的主題，期待打造出一個專屬於集保的 AI 模型。

總經理帶領智能轉型

同仁踴躍加入專案小組

看到同仁躍躍欲試，董事長林丙輝與總經理陳德鄉二話不說，直接指示成立專案小組，除了聘

請顧問教導各部門同仁 AI 模型的資料訓練邏輯外，為了保護資料的安全性與隱蔽性，更斥資打造集保結算所自有的地端 AI 伺服器。陳德鄉表示，「既然同仁對於 AI 有興趣，管理階層的任务就是幫大家打造一個既符合資安要求，又能讓同仁放心實驗各種想法的驗證環境。我們評估與其用租賃的方式，不如直接購置具備強大算力的

nVidia 晶片伺服器，讓同仁不論有什麼想法，都能有良好的測試環境下進行概念驗證。」

在良好的軟硬體支援下，集保同仁紛紛自願擔任種子學生，並在專案小組下，分別以業務及資訊兩大主軸，發展專屬集保結算所之 AI 應用。

集保結算所積極研究導入 AI Copilot，於 2023 年 8 月制定「生成式人工智慧工具使用管理程序書」，並於 2024 年初啟動內部試驗案。



業務主軸—以 AI 提升業務效率及傳承

集保結算所自成立以來，除於證券、債票券等傳統業務外，亦積極開發基金交易、清算及跨境保管等多元業務，加上人事、財務及法務等部門 know-how，可說是資本市場知識的大寶庫。但隨之而來的是資料過度繁雜及傳承困難等痛點。

為了提升同仁工作效率及業務傳承，以打造永續集保之目標，專案小組延續試驗案之經驗，由各部門提案導入 AI 之專屬知識，並採用大型語言模型（LLM）、知識地圖、向量資料庫、語音辨識及生成等 AI 技術，讓同仁得以智能客服及企業知識中心等 AI 應用改善工作效率。更有甚者，同仁已經紛紛提出 AI 下一階段之題目，包含 AI 協助基金清算款項配置之最適化 AI 模型、公文範本自動生成、會議紀錄自動撰寫及摘要及數位稽核等多元應用，期待能將公司專業知識灌漑到 AI 模型中，讓集保的 AI 大樹成長茁壯，也讓未來的新進學弟妹節省摸索的時間，「想不到 AI 竟然也可以融合前人種樹，後人乘涼的傳統美德。」陳德鄉笑著說。

資訊主軸—

以 AI 協助智慧監控與永續韌性

現行集保結算所業務資訊系統高達 67 個，建構在各類作業系統與網路設備上，對外網路管道也相當多元，有網際網路、集保網路、四合一網

路、專線等，而背後支持這些資訊系統運作的硬體裝置數量更高達近 800 台，是極度龐大的資訊架構。

當異常發生時，除了仰賴資訊人員經驗予以判斷處置外，資訊作業部協理吳力中表示，未來希望引進新型態 AI 技術能力與分析，以視覺化圖示呈現資訊系統、伺服器與網路設備間連線的相依性關係，並達到資訊系統全棧式資訊可視性。另可加強系統效能與故障預測，協助同仁在異常處理時「即時掌握影響範圍」並「有效縮短影響時間」，達到智慧監控、永續韌性的系統維運基礎。

AI 時代最重要的事—以人為本

林丙輝認為，智能轉型第一步，永遠始於問題，而非技術。

AI 跟所有科技一樣，是用來協助人，不會取代人。但是 AI 也是把雙面刃，在解決環境問題的同時，也可能增加能源耗損、增加溫室氣體排放；既能打破社會障礙，也可能因使用不當，造成不平等和歧視；雖可加強法治，但也有可能造成社會紛擾。因此如何科技向善，善用 AI，就成為社會前進的關鍵。但可以預期的，工作型態與角色會轉變，生活方式也會改變，金融業將迎來新變革與新機會。

那麼 AI 時代，什麼又是最重要的呢？林丙輝贊成史丹佛大學李飛飛教授所說的：「做人最重要。」



什麼是做人呢？小說家納布可夫（Vladimir Nabokov）認為，人性的最高品質，就是「仁慈，自豪，無畏無懼」。每個人喜歡誠實、尊重、善良、保有隱私，需要被重視，也渴望公平並關懷弱勢。金管會「金融業運用 AI 指引」，也強調重視公平性及以人為本的價值觀，保護隱私及客戶權益，都是基於人性的尊嚴。

科技快速變遷，然而變中有常。不論環境怎麼變，資安與集保一貫嚴謹的資料治理是不變的。這也是金融制度與商品設計上，以及集保各項服

務與發展過程中，必須要重視的一環，以確保科技向善，服務大眾。

林丙輝強調，AI 時代，需要各種人才與硬體、軟體、系統及商業模式的整合。集保身為跨市場的大後台，以及金融應用的數位平台，有責任、有使命整合更多的資源，在適切運用 AI 的能力下，致力實現一個數位共好、普惠金融的世界。

走向新時代的路上，集保相信，仁慈，自豪，無畏無懼，依然重要。

CH3

TREE OF
SUSTAINABILITY



永續之樹



一顆種子，扎根於土壤，成為大樹成長的起點；永續之道，從 ESG 的每個面向，延伸出新的綠葉。

自成立至今，集保結算所深耕不輟，以「利他共好」的核心理念，協助市場推行永續金融，也發揮自身 ESG 的影響力，對內打造幸福職場，對外耕耘臺灣的下一代。35 年來，這棵永續之樹不斷成長茁壯，為後代播撒出燦爛的未來。

綠色金融行動 永續發展揭露

用「數據力」助力 市場永續前行

作為臺灣資本市場的大後台，集保結算所全力以赴，配合政策推動永續金融的同時，始終不忘「多做一步」，為市場永續發展的前進，增添一把驅動力。

2022 年 3 月，金融監督管理委員會發布「證券期貨業永續發展轉型執行策略」提升證券期貨業務永續發展資訊揭露內涵，定期申報執行情形；同年 9 月又發布「綠色金融行動方案 3.0」要求金融機構揭露及查證範疇一、二及三的碳排放。

面對全新的資訊揭露申報作業挑戰，集保結算所責無旁貸地擔負起平台建置的使命，先後建置「證券期貨業 ESG 執行資訊控管系統」申報平台及「ESG 金融業碳排放申報系統」平台，以高效、便利的金融關鍵基礎設施，為臺灣金融業永續發展奠定可靠的基石。

以使用者為中心 讓申報與揭露更容易

資訊透明揭露是 ESG 重要精神，也是集保結算

所身為金融後台，協助市場更加完善的關鍵著力點。

2022 年 3 月，金管會發布「證券期貨業永續發展轉型執行策略」，集保結算所除與周邊單位共同推動相關措施外，更肩負 10 月份就要提供業者進行第一次申報的任務。「只有 7 個月的時間要從系統開發到完成，對任何一個單位都是挑戰。」企劃部副理王秀芬回憶，面對緊迫期程，團隊一邊密切關注主管機關後續頒布的相關申報具體內容，一邊展開緊鑼密鼓的構思，「大家不斷思考要如何建置這個系統，才能滿足主管機關要求的時程，同時建置出讓業者能夠很方便就進行申報的平台系統。」

以使用者的便利為出發點，集保結算所團隊從相關申報業者的角度進行發想。考慮到未來使用該

平台申報的證券商、期貨商及投信業，同時也是臺灣證券交易所公開資訊觀測站的使用者，因此與證交所合作的想法油然而生，決定將「證券期貨業 ESG 執行資訊控管系統」申報平台建置在公開資訊觀測站的系統架構下，讓業者可以沿用既有的帳號權限登錄，不需要再申請新的帳號密碼，也不用再適應全新的平台系統。從系統架構的雛型規劃開始，在在顯示集保結算所「讓使用者更便利」的貼心。

三大 ESG 資訊平台定位

主管機關易監理 >

證券期貨業 ESG 執行資訊控管系統

一站式監理與申報 >

ESG 金融業碳排放申報系統

促進責任投資 >

公司投資人關係整合平台 (ESG IR 平台)

兼顧多元需求 提升監理效率

然而，跨單位合作為平台建置帶來更多挑戰。由於系統硬體環境由證交所管轄，軟體規劃則歸屬於集保結算所，從彼此架構、流程的相容度，到資安的完善把關，每個細節都要仔細溝通協調，例如在系統開發過程中，集保結算所與證交所和開發廠商間溝通協調；系統上線後，則需證交所協助帳號的開通管理。

一方面透過跨單位合作，提供業者「證券期貨業 ESG 執行資訊控管系統」便利的平台申報；另一方面，該申報平台也兼顧到公會等控管單位檢視、監控上傳資料的便利性。為了使主管機關與控管單位能夠一目了然地掌握業者執行情形，集保結算所特別設計由平台彙整產出視覺化圖表，俾監控者進行申報資料分析，充分運用監理科技，提升控管效率。

跨平台自動串聯 一次完成兩種申報

有了「證券期貨業 ESG 執行資訊控管系統」申報平台的成功建置經驗，集保結算所在主管機關的肯定下，緊接著配合「綠色金融行動方案 3.0」推動金融業淨零工作，接下「ESG 金融業碳排放申報系統」平台建置的任務。

「這個申報系統的建置，是為了協助主管機關有效掌握金融業者的碳排數據，以及他們的減碳相關具體措施，同時讓金融業者免於各自申

報的繁複作業。」企劃部副組長朱月桂說明，有了整合性的申報平台，簡化業者每年碳排放的數據申報，對主管機關而言，也能一站式完成資料運用與分析。

「ESG 金融業碳排放申報系統」平台，使用者包含銀行業、證券期貨業、保險業等八大金融行業，比前述的「證券期貨業 ESG 執行資訊控管系統」所涵蓋的業別更多，兩者間又彼此重疊。為了讓業者免於重複申報，集保結算所再度發揮「以使用者為中心」的貼心思維，主動將兩個平台的資料串接，當業者在「證券期貨業 ESG 執行資訊控管系統」申報後，系統會自動將相關碳排放資料帶入「ESG 金融業碳排放申報系統」平台，以友善的自動化設計，減輕金融業者的作業負擔。

此外，「ESG 金融業碳排放申報系統」平台的碳排放數據，也會在公開資訊觀測站揭露，提供投資人查詢企業碳排狀況，以激勵金融業者更致力於減碳作為。「集保結算所能夠為市場做出的貢獻，就是儘量讓資訊更公開、更透明，讓資訊的取得更便利，為市場多盡一份心力。」企劃部組長王秋敏表示。

ESG IR 平台 注入永續治理意識

2020 年集保結算所建置「公司投資人關係整合平台」（ESG IR 平台），積極促進企業與投資人的互動與溝通，協助股東行使權利，督促企業落實公司治理。ESG IR 的執行分為三大方向，包含訂定 ESG 評等機構行為守則、自動化產製盡職治理報告書，以及在「CG WATCH」大放異



企劃部副組長朱月桂（左）與專員丁景麟（右）表示，「證券期貨業 ESG 執行資訊控管系統」便利業者申報，也讓主管機關一站式監理。

彩的投票結果逐案揭露。股務部協理黃蓁蓁坦言，2018 年實施 eVoting 後，即察覺到外資開始關注 ESG 議題，相較之下國內企業仍對此相當陌生，經評估後便決定引進「ESG 評等」，作為永續金融服務的首發列車。

目前 ESG IR 平台已收錄 6 家國際評等機構、3

家國內評等機構，針對超過 800 家上市櫃公司的評等。這個成果得來不易，最初在與大型評等機構談判合作條件時，權力關係是不對等的，集保結算所須用各式各樣靈活的談判手段說服對方簽約。直到簽下第一個合約，才鬆了一口氣，之後更懂得如何與國際機構斡旋，爭取對平台最有利的條件。

ESG IR 平台的服務分為三大面向，股務部副組長曲華葳介紹：「首先是綜合揭露國內外評等機

2020 年集保結算所建置「公司投資人關係整合平台」（ESG IR 平台），目前已收錄共 6 家國際評等機構、3 家國內評等機構，針對超過 800 家上市櫃公司的評等。



構 ESG 評分，提供一般投資人查詢；其次，提供發行人 ESG 評等報告與顧問機構投票建議報告；第三，提供機構投資人責任投資篩選工具。」

ESG IR 平台上線後，亞太地區新、泰、港、韓等市場的交易所也陸續跟進，採取相同策略，先後建立 ESG 評等平台。這讓國際金融媒體 Financial Times 感到非常驚訝，特別專訪報導臺

灣集保的 ESG 創新服務。黃蓁蓁說：「我們做了 ESG IR 平台之後，很快看到大家也在做，也讓我們確信這個方向是正確的。」

黃蓁蓁說明，集保結算所作為國際領頭羊，隨後在 2023 年發布國內首份「ESG 評等機構行為守則」，希望能夠在永續治理上發揮影響力。



強化公司治理 助推市場轉型

資訊透明 UP 公司治理全維度邁進

近年臺灣在公司治理層面，屢獲世界肯定，包含在「CG Watch 2023」取得第三名的史上最佳成績，ESG IR 平台吸引各國高度關注，委託書管理也從股東角度出發，全面性帶領臺灣企業在公司治理上開展全新向度。

什麼是「公司治理」？公司治理是一種指導及管理企業的機制，根據經濟合作暨發展組織（OECD）2023 年最新修正的公司治理原則，包含「永續韌性」（Sustainability and Resilience）、董事會決策的客觀性及獨立性，甚至是後疫情時代透過視訊股東會保障股東與會的議決權。

「集保結算所彎道超車，從疫情前的數位轉型，就已嗅到公司治理的重要性，透過推動數位化 B2B2C 服務—eVoting、eMeeting，加強公司與股東之間的溝通及信任，此舉也讓國際公司治理組織，視臺灣為亞洲各市場重要標竿。」股務部協理黃蓁蓁充滿信心地說。

CG WATCH 史上最佳名次 投票逐案揭露是關鍵

「CG WATCH」報告每年針對亞洲 12 個市場進行

分析評比。主導的亞洲公司治理協會（ACGA），從七個治理構面進行評分，分別為「政府與公共治理」、「監理機構」、「公司治理規則」、「發行公司」、「投資人」、「審計與審計監管機構」以及「公民社會與媒體」，來評鑑各市場的表現。

臺灣在「政府與公共治理」、「監理機構」、「審計與審計監管機構」一向名列前茅，集保結算所的努力體現在「投資人」構面，強調 ESG 責任投資、股東議合、電子投票，以及機構法人投票揭露的表現等議題。談起一開始推動 eVoting，黃蓁蓁形容當時的情況非常艱辛，由於各家企業對於這項創新服務尚未熟悉，在推行上花了很大的力氣。直到 2018 年所有上市櫃公司都加入 eVoting，2023 年更加上全體興櫃公司，至今使用企業已達到 2,158 家。看到這個數字，黃蓁蓁相當欣慰：「這其實是在使用習慣上的一個數位化歷程，大家慢慢在推進。」

eVoting 使用數據

年度	eVoting 使用公司家數	電子投票 使用比率 (%)	外資 投票率 (%)	備註
2012	82	27.5	94	資本額 200 億以上上市櫃公司 加入 eVoting
2018	1,734	50.9	97	所有上市櫃公司加入 eVoting
2023	2,160	60.0	98	包含興櫃公司加入 eVoting
2024	2,158	60.8	98	即將推動更多數位化治理服務

內外資力挺 eVoting 成就不可能任務

談到電子投票的緣起，則要回到 2008 年 6 月 13 日。當天有 637 家上市櫃公司召開股東常會，占當時整體公司比例四成以上，這意味著絕大部分股東無法分身參加股東會，無論是公司還是所謂的「市場派」，都以各種紀念品換取股東的委託書，靠委託股數多寡來決定議案的通過，甚至更換公司經營權，使得委託書亂象橫生。

為落實股東行動主義，維護股東行使股東會表決權之權利，集保結算所於主管機關指導下，6 個月內完成建置電子投票平台，於 2009 年 3 月正式上線。多數公司因為股東會是採取「鼓掌通過」方式表決議案，對於電子投票「逐案計票」方式

心存疑慮，擔心會使表決結果難產，遂心存疑慮。集保結算所拜訪發行公司，也透過公司治理協會、會計師事務所等一同推廣，一步一腳印全省跑透透。

所幸當時外資股東決心力挺到底。企劃部經理汪明琇回憶道：「那時候外資持股占總市值 3 成以上，外資股東與其保管銀行全力支持電子投票，徹底改變了股東會鼓掌通過議案的舊習，轉而與國際接軌，採取逐案表決，這是一個很大的革命。」因為公司須與股東溝通並追求公司治理，才能贏得多數股東的支持，通過議案。

2012 年起主管機關分階段規範上市、上櫃及興櫃公司將電子投票列為股東會投票管道之一，集

保結算所為鼓勵股東多使用電子投票，推出散戶股東百萬抽獎活動、國內機構法人整批傳檔投票功能，更在 2014 年進一步與國際投票機構合作，推出「跨國投票 STP 直通處理機制」。汪明琇表示，這些機制照顧小股東，更大幅提升內資與外資法人股東投票時效性，形成公司與股東雙贏，大幅推升臺灣的公司治理！

倡議責任投資 數位化碳足跡計算

2023 年股東會平均電子投票占股東會出席率超過 6 成，外資投票率更是將近 98%。完成推動公司使用電子投票的里程碑後，集保結算所的下一步是推動「責任投資」。黃蓁蓁說，集保結算所作為國際領頭羊，除了在 2023 年發布國內首份「ESG 評等機構行為守則」，期在永續治理上發揮影響力，同一年更推出機構投資人的「投票逐案揭露」，這也是亞洲公司治理協會多年來積極倡議的重點。

「我們試圖把市場中，所有機構投資人對臺灣所有公司的投票行為，在同一個地方集中顯示出來，應該是全世界第一個採取這種做法的市場。」股務部副組長林建銘強調，逐案揭露服務協助企業更了解機構投資人的行為，當資訊公開透明，就會帶來投票政策根本性的改變，「當人們發現自己的投票決策，會被蒐集、被比較的時候，自然就會開始負更多的責任。」

此外，集保配合主管機關「上市櫃公司永續發展

行動方案」，在 2024 年第三季上線一系列「數位化盡職治理服務」，提供機構投資人數位化產製盡職治理報告，其中最特別的，便是「投資碳足跡計算機」，由機構投資人上傳投資部位，接著系統即依照碳核算金融聯盟（PCAF）等國際標準，計算投資碳足跡的數據。這樣的數據除了可供機構投資人內部分析或對外公開，還可以為金融生態圈提供可信賴的參考數據，積極促成融資永續金融。

保障股東權益 訂定委託書作業標準

資訊透明對公司治理至為關鍵，例如 2000 年代初期曾發生企業經營權爭議，爭議焦點就在於少數持股股東與業者合作徵求股東委託書，並以此介入經營。後來主管機關在 2007 年責成集保結算所，負責委託書徵求作業的查核與管理。

稽核室經理陳子碇解釋，集保結算所設計了一套徵求委託書的標準規範，要求業者應遵循法令規定來徵求取得和使用委託書，確保每份委託書的合法性和有效性。像是在收取委託書時，要求業者確認委託書已填寫徵求人姓名、簽蓋委託人姓名，並加蓋徵求場所及人員章戳等程序。

查核更是落實委託書管理的重要手段。集保結算所根據規定的股務作業流程及控制重點，製成一套查核工作底稿和明細表，查核項目除了股東會及委託書作業之外，還包括基本資料、開戶作業、印鑑掛失、出席股東會、配息股息等。「當



集保結算所竭力提供最貼心的服務。

有新的法令規定或股務實務作業，我們就會加進股務單位內控標準規範並草擬查核事項，所以那一本內控標準規範從 300 頁增加到 500 多頁，愈來愈厚。」陳子碇強調，為了落實查核，集保結算所也相當重視徵求場所人員及業者內部稽核人員的教育訓練，每年皆安排委託書徵求法規與實務的知識技能宣導。

委託書的管理和查核作業，是維護市場秩序、防止不當操作、保護股東利益的重要機制。無論是藉由數位轉型、永續思維，還是一個都不漏的查核機制，集保結算所都為建立更健全與蓬勃的資本市場持續努力。

稽核室經理陳子碇指出，查核是落實委託書管理的重要手段，每當有新的法令規定或股務實務作業，集保的內控標準規範和查核事項也會即時跟進。



3 大維度推進 ESG 責任投資

● 提升資訊透明度



推動「投票結果逐案揭露」

讓投票紀錄公開透明，促使機構投資人為投資決策負起更多責任。



建立 ESG 評等機構行為準則

2023 年發布國內首份「ESG 評等機構行為守則」，期許引導機構投資人將 ESG 因素納入投資決策。

2024 年股東會平均電子投票占出席率超過 60%

60%

外資投票率近 98%

98%



訂定委託書作業標準

建立標準規範，要求業者依法徵求和使用委託書，並透過查核確保委託書合法性和有效性。

● 提供數位化工具



建置「eVoting 電子投票平台」

股東無需紙本委託書，可透過網路參與股東會投票，提升參與度。



推出「跨國投票 STP 直通處理機制」

辦理外資股東參與我國股東會投票作業，成功增進外資股東投票時效性，提升臺灣公司治理國際形象。



建置「投資碳足跡計算機」

方便機構投資人依據國際標準評估投資組合的碳排放風險，屬於「數位化盡職治理服務」的一環。

● 積極參與國際倡議

回應國際評鑑機構訴求

積極回應亞洲公司治理協會（ACGA）評鑑，例如推動電子投票、視訊股東會、投票揭露、投資人議合及投票顧問機構等。



參考國際盡職治理實務

集保結算所參考 ACGA 倡議，推出「股東會投票結果逐案揭露服務」。

以超越標準為標準 以永續推手為信念

全面落實 持續精進淨零承諾

集保結算所積極實踐各項 ESG 永續發展作為，在強化經營韌性、善盡企業社會責任的同時，更期許以先行示範者的角色引領市場，為產業永續的前路點燃火炬。

當企業做出淨零承諾，減碳應該是哪一個部門的責任？如果公司不是排碳大戶，如何在原本就不高的碳排基數上做出顯著的減碳成效？

走進集保結算所位於臺北市復興北路弘雅大樓的辦公據點，員工隨手關燈已經是最基本的習慣，更深入觀察，會看到許多同仁竟都自主地選擇以爬樓梯取代電梯，手上拿的是環保杯、自備購物袋，每一個人都是環境永續尖兵，在日復一日、由上而下的全力推動下，永續精神早已深植在每一位成員的日常當中。

超越標準 建立永續治理文化

如果要用一個字眼來形容集保結算所實踐永續的態度，這個詞可能會是「全力超前」；不只要合乎監管規範，更要接軌國際、率先勇於嘗試精進，盡其所能完善 ESG 各面向的制度和實踐。

早在 2017 年，集保結算所就成立企業社會責任委員會，2021 年更名為永續發展委員會，並在 2023 年起委員會拉高到董事會層級，將永續發展的重要性再提升，委員會下設六個工作執行小組，每個部門都要參與不同的 ESG 專案。然而，集保結算所屬於特許事業，「申請成立永續發展委員會的過程並不容易」企劃部組長王秋敏回憶，為取得主管機關核准，團隊完整收集法規面、業務面、制度面的資料、完成委員會的規劃，以及說明改設永續發展委員會的理由及價值，目的只有一個—因為這些改變，是更好的治理架構，是「值得做的事」。

透過持續檢視政府政策及國際趨勢，集保結算所不斷以更高的標準要求自己。

集保結算所並非上市櫃公司，雖不受公司治理評鑑等相關規範要求，但仍主動參照臺灣證券交易所公司治理評鑑準則評估可執行項目，諸如於官



集保結算所榮獲 2020 年「TCSA 台灣企業永續獎—永續報告獎」。右為副總經理張秀珍

網揭露股東會錄音檔、議事手冊及財報等資訊。又如金管會在 2023 年發布我國接軌國際財務報導準則（IFRS）永續揭露準則藍圖，集保結算所即成立專案小組，推動永續相關財務資訊及氣候相關揭露。金管會修法明定上市櫃公司、證券期貨服務事業須將「永續資訊之管理」納入內部控制制度，集保結算所亦完成修訂內控，以強化管理。

投入減碳 每個部門都是永續推手

在永續發展委員會的推動下，集保結算所成為臺灣證券暨期貨周邊單位中第一個進行溫室氣體盤查及引進 ISO 50001 能源管理系統驗證的公司，於 2018 年開始進行碳盤查、委請第三方機構查證，並訂定 2030 年達成範疇一、範疇二淨零的目標和期程計畫。

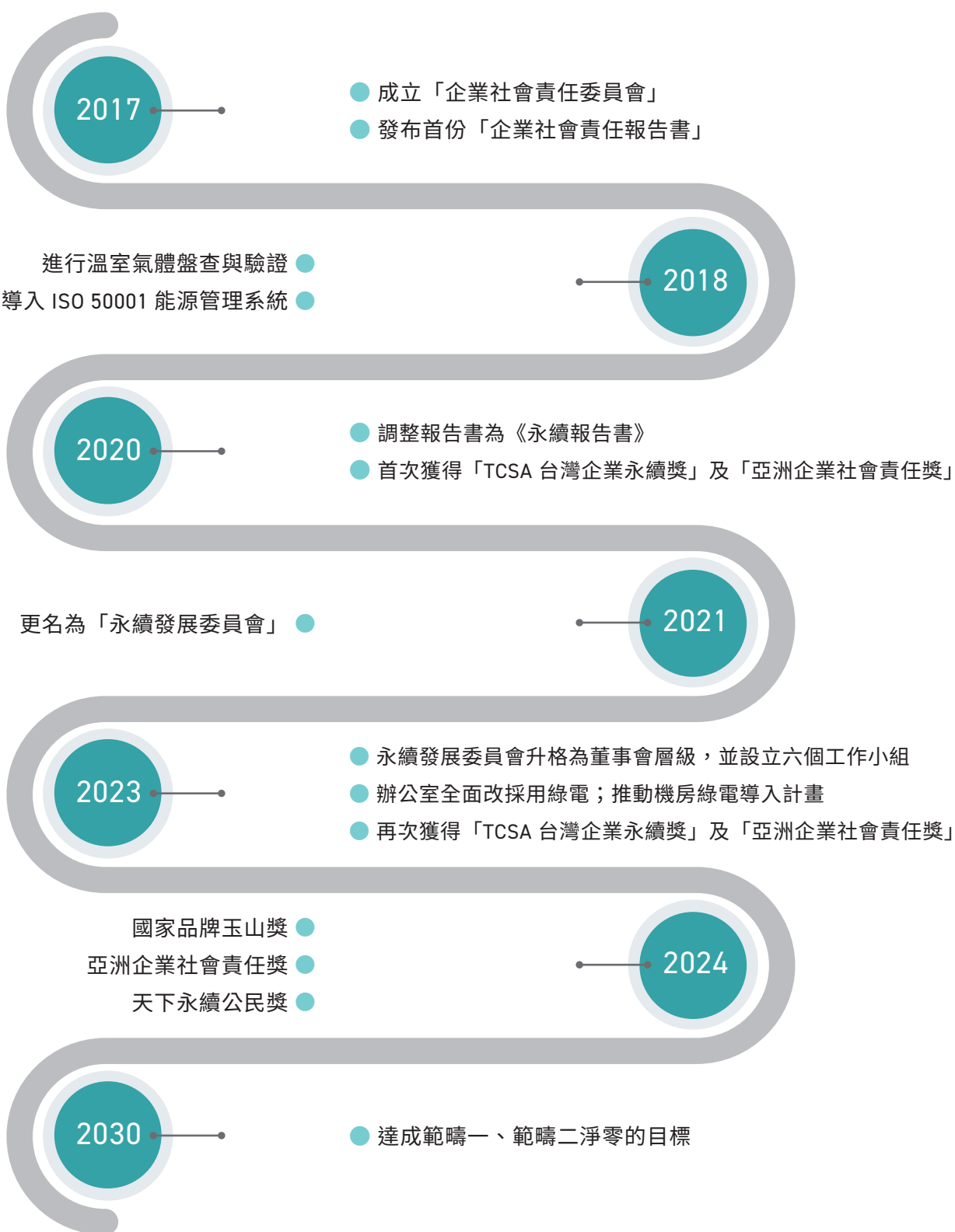
「推動永續是公司的重要政策，也是集保每個部門、每一位成員都要去做的事情。」王秋敏表示。不同於製造業可以透過生產線、製程的優化減去大

量碳排，集保結算所的碳排原本就不高，更需要從每一個環節錙銖必較以減去每一分用電。過程中，除了企劃部擔任統籌主導，集保結算所每一個部門都有其角色，例如在碳盤查過程中，管理部協助統計用電量及公務車用油量、各部門協助統計員工差旅里程等明細，再由企劃部擁有永續管理師證照的同仁換算碳排量。而在落實減碳過程中，各部門也必須提出該單位可行的減碳計畫，透過系統性的盤點、檢討與持續改善，精進節電成效。

「也就是說，每個部門不僅要配合公司的減碳計畫，還會全盤檢視執掌範圍，找出可以讓碳排量『瘦身』的作法。」企劃部經理汪明琇強調。

以管理部為例，配合公司內部的節電措施，更換 LED 照明並調整燈光迴路等硬體設備，在致力減碳的同時，也兼顧人性化管理的友善職場。又例如資訊部門，推動綠色機房再造計畫，建置符合機房 Tier 3 標準的電力系統；運用變更機房用電迴路及空間配置等方式，提升用電效率。2023 年 8 月起，集保結算所弘雅大樓的辦公室改採綠

集保結算所永續行動發展進程



電，未來持續將機房導入綠電，並逐步提高綠電使用率，以達到淨零的目標。

獲獎肯定 永續報告引領示範

集保結算所自 2017 年起揭露企業社會責任報告書，2020 年起調整為永續報告書（ESG Report），成為臺灣證券暨期貨周邊單位中的第一份永續報告書，並連續多年獲得「TCSA 台灣企業永續獎—永續報告獎」及「亞洲企業社會責任獎—企業永續報告獎」肯定。

永續報告書為企業永續經營的重要評估指標，國際永續大獎紛紛設立獨立的「永續報告獎」，評選的不只是永續報告書所敘述的企業永續作為，還包括報告書撰寫架構，例如溫室氣體排放資訊揭露之完整度。集保結算所在 ESG 各面向的自我要求向來嚴謹，永續行動成果備受肯定。永續報告書的內容架構亦接軌國際標準，採用全球永續性報告協會（GRI）準則，並依循永續會計準則委員會（SASB）及聯合國金融穩定理事會（Financial

Stability Board）的氣候相關財務揭露（TCFD）建議架構進行揭露，經獨立第三方機構依據國際標準進行查證，以最高標準充分呈現集保結算所的 ESG 具體作為與績效，並為產業做出示範。

持續推動 對內培力對外共享

在大力推動減碳的同時，集保結算所積極透過各種內、外部教育訓練，為全體同仁的永續培力。例如安排負責主導相關計畫的企劃部同仁到外部受訓、考取永續管理師證照，公司內部也持續辦理 ESG 相關教育訓練課程，讓每一位同仁都能深入了解集保結算所的 ESG 計畫和作為，以及內部控制制度的因應措施等。此外還因應國際趨勢變化，辦理名人講座，邀請產官學界專家主講，將永續深植在全體同仁的觀念之中。

集保結算所身為周邊單位中的減碳先行者，在不斷地率先嘗試、導入減碳制度中，也為同業示範開路，透過無私分享碳盤查及減碳相關經驗，期進一步協助推動產業永續的共同成長。



2024 年，集保結算所「股務事務電子通知平台」獲得亞洲企業社會責任獎肯定。左二為企劃部副理王秀芬，右二為股務部副理張貴盛。

勇奪創新獎項 集保備受肯定

打造永續行動力 彰顯多元 ESG 價值

集保結算所作為企業公民、回饋社會的初心，在 ESG 各面向不斷精益求精，歷年來獲頒國內外多項大獎，甚至蟬連獲獎，成果備受肯定。

集保結算所推出的 App、數位平台等便利工具，已經成為廣大投資人每天使用的日常，但「集保結算所」對大眾而言，因為較少面對面接觸而顯得稍許陌生。近年來隨著國內外各大永續獎項頒布，集保結算所愈來愈常出現在報章媒體上，拉近大眾與臺灣金融市場大後台的距離。

集保 e 手掌握 創新驅動永續轉型

「集保 e 手掌握」App 是許多投資人手機裡不可或缺的工具，更在 2024 年 5 月突破 500 萬用戶里程碑，超過九成投資人在新開證券戶時選擇申請「集保 e 手掌握」App。

一個 App 就能查詢股票、基金、銀行存款等資產明細，還能提供股東會日期、股利發放、現金增資及電子投票通知等個人化股務資訊，這個如今看來理所當然的設計，推出時卻是全世界第一個提供跨資產整合查詢服務的 App，也是展現

集保結算所創新精神的最佳案例。自 2017 年推出以來，「集保 e 手掌握」App 不斷迭代精進，增加股利發放推播功能，2024 年 3 月又擴展至 ETF 收益分配，相關資訊還能夠以視覺化圖表彙整呈現，提供投資人創新便捷的數位體驗。

數位化也意味著無紙化與免臨櫃，本身就附帶巨大的減碳效益。

「集保 e 手掌握」App 在 2023 年橫掃「2023 TCSA 台灣企業永續獎—創新成長領袖獎」、「亞洲企業社會責任獎—綠色領導獎」及「第 20 屆國家品牌玉山獎」最佳產品類及最佳人氣品牌類兩大獎項，在「最佳人氣品牌類」更勇奪首獎。值得一提的是，台灣企業永續獎（TCSA）及亞洲企業社會責任獎的評選都格外注重「創新」價值，這也肯定了集保結算所以創新驅動永續轉型的豐碩成果。

股東 e 服務 國內外都說讚

從 2009 年集保結算所推出股東會電子投票服務以來，迄今已形成涵蓋境內投票、跨境投票、視訊股東會乃至於電子通知等完整的服務體系，為國內外高度肯定，亦多次贏得國際大獎，展現我國的數位化實力。

其中，2019 年集保結算所以「電子投票創新應用暨跨國投票 STP 服務專案」，到泰國曼谷參加「2019 eASIA Awards（亞太電子化成就獎）」總決賽，獨得「數位轉型—公共部門類」金獎，使臺灣數位成就耀眼國際。

eASIA Awards 是聯合國外圍組織亞太區貿易便捷化與電子商務理事會（AFACT）每 2 年舉辦一次的國際級大賽，主要目的係促進 AFACT 成員國與經濟體發展貿易數位化、電子商務並縮短亞太地區的數位落差。目前 AFACT 有 20 個成員國，集保結算所歷經國內選拔與國際競賽，最終成功贏得國際評審團青睞。

2024 年，集保結算所以「股務事務電子通知平台」等創新服務，除在國內再次勇奪「國家品牌玉山獎」最佳產品類及最佳人氣品牌類大獎，以及「天下永續公民獎」外，該案並參選於越南胡志明市舉辦之「2024 亞洲企業社會責任獎（AREA）」，榮獲「亞洲企業社會責任獎—綠色領導獎」，表彰集保結算所為具綠色國際觀及永續文化的卓越企業。

亞洲企業商會設立的亞洲企業社會責任獎，今年為第 14 屆，係亞洲最具影響力的 ESG 獎項之一。2024 年該獎項匯集亞洲地區 19 個國家、共計 300 多個參賽提案，從中評選並表揚了 81 家 ESG 領航企業，

洗錢防制打擊資恐 集保主動出擊

集保結算所身為臺灣金融市場的後台機構，對於穩定金融秩序及促進金流透明責無旁貸，多年來積極配合國家洗錢防制政策，協助落實「金流透



集保結算所「電子投票創新應用暨跨國投票 STP 服務專案」榮獲 2019 eASIA Awards 亞太電子化成就獎金獎。

集保結算所永續實績・歷年獲獎紀錄

獎項名稱	SDGS
2018－2023 年 連續 6 屆台灣企業永續獎 TCSA 永續報告獎	
2018－2024 年 榮獲 5 屆天下永續公民獎	    
2019 年、2022 年 連續 2 屆通過教育部體育署 運動企業認證	 
2019－2023 年 榮獲 5 屆台灣企業永續獎 TCSA 永續單項績效獎	   
2019－2024 年 連續 5 年榮獲 亞洲企業社會責任獎 (AREA)	   
2021 年、2023 年 連續 2 屆榮獲文化部頒發文馨獎	 
2023 年 榮獲首屆親子天下 友善家庭職場獎	  
2023－2024 年 連續 2 屆榮獲國家品牌玉山獎	 

明、世界好評」的目標。

2020 年，集保結算所以「公司負責人及主要股東資訊平臺」（CTP 平臺）為主題，榮獲「TCSA 台灣企業永續獎」之「創新成長獎」殊榮，該獎項表彰集保結算所協助政府建置平台，提高我國公司資訊透明度，強化主管機關查核監理效能，踐履我國洗錢防制及打擊資恐國際義務，提升國家形象等作為，並給予高度肯定。

2023 年 3 月 15 日，亞太防制洗錢組織（APG）秘書長 Dr. Gordon Hook 與金管會、行政院洗錢防制辦公室及法務部調查局洗錢防制處等長官，

特別赴集保結算所參訪，肯定集保在維運「防制洗錢及打擊資恐查詢系統」（AML/CFT 系統）、建置「公司負責人及主要股東資訊申報平臺」等貢獻，協助國家落實洗錢防制政策及有效提升公司資訊透明度，進一步協助我國在 2019 年 APG 第三輪評鑑，得到最佳等級的「一般追蹤名單」佳績。

「好享退」「好好退」 超前部署樂退人生

運用企業的核心能力，為永續議題提供解決方案，往往能創造更大的永續影響力。

2020 年，集保結算所以「公司負責人及主要股東資訊平臺」（CTP 平臺）榮獲「TCSA 台灣企業永續獎」，洗錢防制及打擊資恐作為備受肯定。



隨著臺灣社會高齡化，退休不再是個人問題。集保結算所從金融本業的核心出發，思考能為高齡化社會帶來的貢獻，2019年在主管機關指導下，推動「好享退—全民退休自主投資實驗專案」，以退休規劃為前提，為國人量身打造退休級別基金產品，並推廣退休理財教育，成功帶動退休理財風潮，提升全民的退休準備意識。

由於「好享退」具備之公益性質和推動效益，2021年集保結算所「好享退—全民退休自主投資實驗專案」從500件參賽案中脫穎而出，榮獲亞洲評價最高的企業社會責任獎項「亞洲企業社會責任獎」的社會公益發展獎；緊接著同年在主管機關指導下，推出「好好退休準備平台」，結合基金投資定期定額與簡易壽險，打造退休理財生態系，讓民眾能透過實際行動，規劃自己的晚年生活和金流，超前部屬，樂退人生。

幸福職場 獲工作生活平衡獎與運動認證

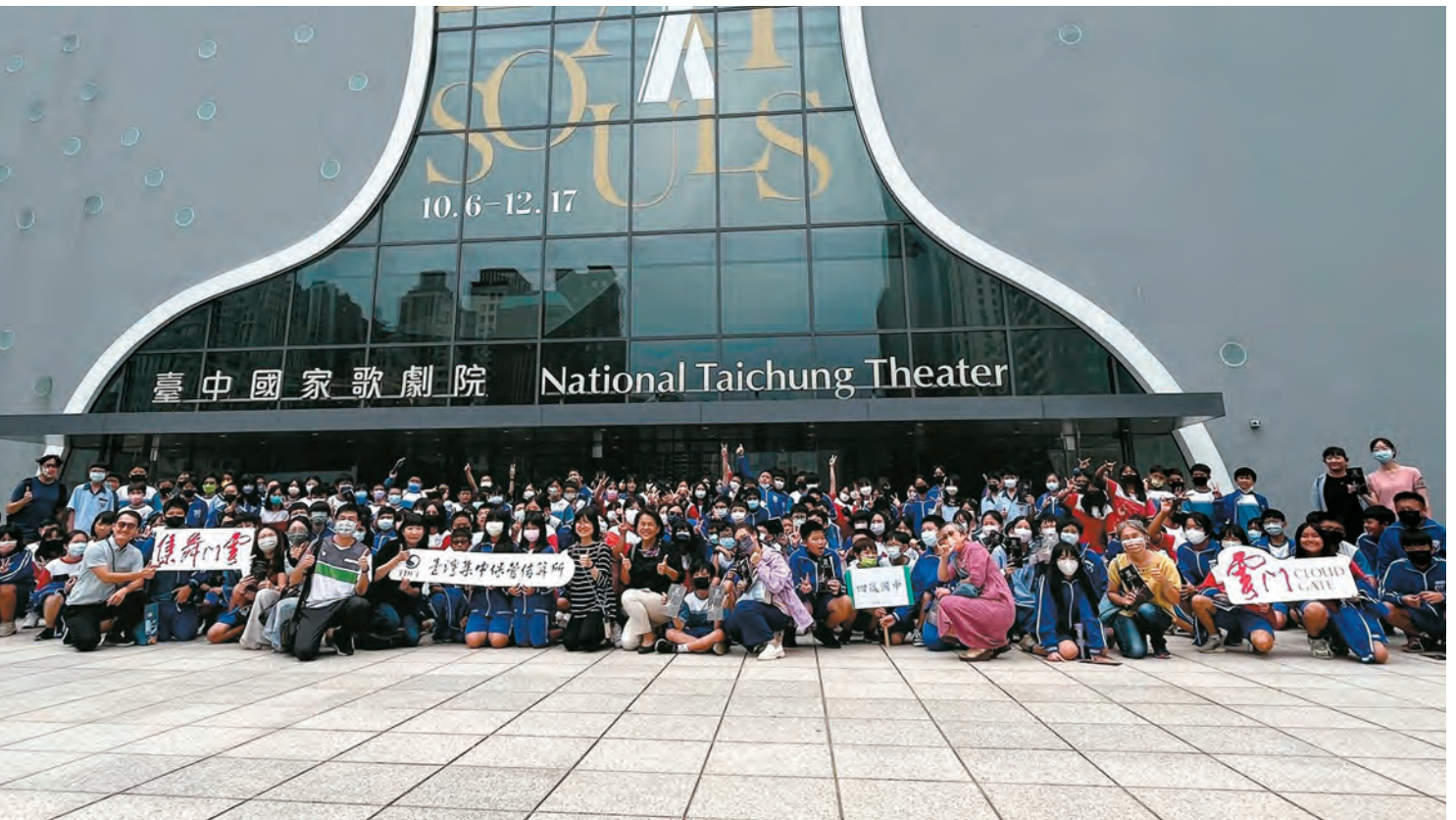
集保結算所對外大力推動金融市場永續發展，對內則致力打造幸福職場，營造同仁平衡工作與生活的友善職場，並長期關注員工健康、鼓勵運動，現今「全公司愛運動」已成為集保結算所的獨特文化。

人才是企業永續經營的重要元素，也是最珍貴的無形資產，集保結算所追求員工工作與家庭生活

平衡，致力創造幸福職場環境，開辦多項友善家庭措施，如托兒津貼、生育獎勵金與學齡前哺育金，並提供育嬰留職停薪等，減輕同仁哺育負擔，滿足家庭照顧需求；另外在員工關懷部分，也提供各類健康講座、醫師駐點服務、流感疫苗接種服務等，更設立員工協助方案（EAP），提供同仁免費心理諮詢服務，從知識到實踐，從生理到心理，全方位關懷員工健康，提升同仁幸福感與促進工作創造力，此舉更於2024年獲勞動部肯定，獲頒「工作生活平衡獎」。

集保結算所鼓勵同仁參與休閒活動，輔導成立桌球、籃球、舞蹈、瑜伽等各式各樣的運動社團，不但聘請專業運動指導員協助，並在辦公大樓設置多功能教育中心，依社團需求租用優質場地，讓同仁有舒適的運動園地。此外，透過積極參加金融業運動賽事，與證券暨期貨周邊單位輪流主辦聯誼賽，藉此提升同仁們的運動熱忱，帶動運動風氣。這些作為讓集保結算所在2019年、2022年接連獲頒教育部體育署三年授證一次的「運動企業認證」標章。

爭取運動企業認證的過程，像是對企業的「運動體質」進行一次總體檢，例如是否將各種員工運動促進方案和成果、運動支出、跨企業運動相關合作等明定於企業規章。在熱絡的社團運動之外，集保結算所導入各種健康促進活動，例如邀請營養師、運動教練來為同仁上課，結合減重競賽，用寓教於樂的方式鼓勵同仁改善體能和體態。



集保結算所支持雲門舞集推廣偏鄉藝文教育，獲頒文化部「文馨獎」殊榮。

支持藝文 獲頒「文馨獎」殊榮

獲得文化部頒發「文馨獎」對集保結算所而言是意外之喜，這個獎項是因雲門舞集的推薦而獲得，並非集保結算所主動報名而來。這不僅代表文化部對集保結算所支持藝術文化的肯定，更有著藝文團體認同集保結算所的特殊意義。

集保結算所的公益回饋分布於弱勢、教育、文化、體育與其他等五大項目公益專案，資助藝文

活動、關注臺灣多元藝術發展也是集保結算所的投入焦點之一。回顧疫情期間，許多藝文展演停擺，藝文團體面臨無法演出的窘境。集保結算所另闢蹊徑，自2020年起與雲門基金會合作推廣偏鄉學校美的教育，透過到偏鄉學校舉辦演出及舞蹈教學活動，引領孩子體驗舞蹈之美，播下藝術種子。2022年，集保結算所繼續響應雲門舞集《霞》藝術教育特別演出，開啟偏鄉國、高中生的劇場初體驗。一方面支持藝文團體，另一方面用藝術文化為孩子豐富人生底蘊。

發揮 1+1>2 帶動社會公益

全年齡、不設限 善用串聯找出社會真實需求

公益的影響力，不只在於金錢和資源的挹注，唯有結合用心的陪伴投入，才能夠洞察弱勢潛藏的隱性需求，提供真正需要的支持與關懷。集保結算所透過與政府單位及專業公益團體的串聯合作，將公益觸角深入全臺，深入照顧到不同族群，讓每一分的公益投入都能締造最大價值。

2024 年 520 總統就職典禮前夕，一群來自花蓮鳳林國小的小朋友來到集保結算所，演唱即將在就職大典中演出的客家歌謠，在悠揚歌聲中展現自我，也藉此感謝集保結算所贊助鳳林國小的課輔計畫。

這樣的場景在集保結算所並不少見。偏鄉的孩子們平日裡缺乏展現自我的機會，往往容易缺乏自信、害羞怯場，藉由拜訪集保結算所的機會，來自全臺各地的受贊助學童們有時演奏樂器，有時表演舞蹈或歌唱，集保同仁則化身最佳觀眾，讓孩子們的才藝被看見，也在目光與掌聲的鼓勵中肯定自我、建立自信。



兼顧多元公益效益 用一個專案造福不同族群

集保結算所秉持「取之於社會，用之於社會」的理念，每年提撥盈餘的 3%~5% 回饋社會公益，投入於弱勢、教育、文化、體育、愛心等五大項目公益專案。2023 年，集保結算所的公益捐助總金額來到 2 億 400 萬元，儘管總數已十分可觀，但在負責相關專案的團隊同仁眼中，永遠有更多人等待著資源挹注，每一筆資源的投入都背負著翻轉人生的龐大使命。

「許多專案都儘量以 1+1>2 的概念進行規劃，例

如結合教育與文化，支持本土藝文團體的同時也照顧到弱勢族群。」企劃部副理鄭宜倫指出，像是透過捐助台灣絃樂團推動「遠小孩—音樂造林」計畫，以及與雲門基金會合作推廣偏鄉學校美的教育，讓少有機會走進戲劇院、音樂廳觀看表演的偏鄉孩童能夠同樣擁有拓展美感體驗的機會。又例如透過贊助偏鄉學校的射箭、棒球、羽毛球、足球等體育活動，幫助他們從運動中建立自信與團隊歸屬感，讓單親、隔代教養的孩子免於流落街頭誤入歧途，甚至為不愛讀書的孩子開啟

花蓮縣臺灣原住民族文化館舉辦「集保情暖，花蓮傳愛」聯合音樂會，給偏鄉學童一個展現自我、揮灑自信的舞臺。

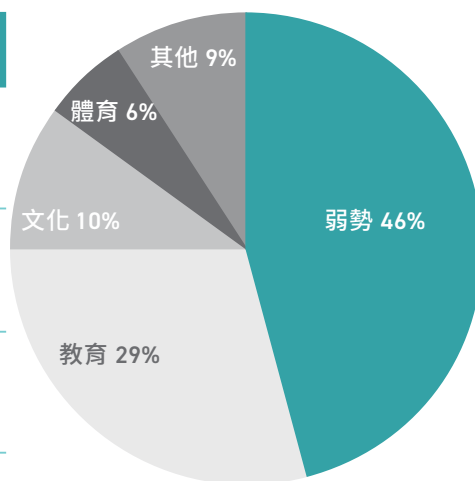


集保結算所長期贊助花蓮鳳林國小課輔計畫。圖為鳳林國小師生與集保董事長林丙輝（後排左4）及集保團隊合照。



社會公益捐贈及贊助活動

項目	說明	2023 年實際執行（千元）
弱勢	各縣市政府社會局專案、實(食)物銀行及社福弱勢團體等	93,450
教育	各縣市政府教育局專案、金融總會教育基金、大專生公益專班、偏鄉學校教育及課輔補助等	59,160
文化	贊助文化、音樂、藝術等藝文團體公益計畫等	21,415
體育	贊助偏鄉學校體育及相關人才培育計畫等	10,705
其他	急難救助、賑災、警消設備、醫護等	19,256



集保結算所於公司章程中明訂，於每會計年度編列次年度預算時，應就前一年度稅後盈餘，提撥 3%～5% 作為社會公益之捐贈及贊助活動，並訂定「公益捐贈管理要點」據以執行。

人生道路的新方向，抓住改變人生的機會。

鄭宜倫強調：「縱然集保結算所提供了贊助金，但願意付出時間心力陪伴孩子留校課輔或進行體育訓練的老師們其實更偉大。」因為老師們的無私投入執行，才讓集保結算所投入的資源得以發揮價值；相對地，每當看到無私奉獻的校長和老師，也更堅定集保持續提供支持的信念。事實上，企劃部同仁們自身也熱情投入公益專案，像是週末假日時走訪中南部、花東偏鄉學校，有機會則協助他們聯合舉辦比賽或音樂會等活動，為孩子們的課後才藝、體育運動等活動成果創造更多表現舞台。

樂齡公益重普惠 讓更多長輩被關心

不同於教育公益需要長期持續挹注、與贊助學校建立密切關係，在高齡關懷方面，集保結算所更

看重普惠價值，採取「廣撒網」策略，例如配合「退休準備平台」公益捐贈計畫，捐助伊甸基金會、弘道老人基金會、老五老基金會、門諾基金會及一粒麥子基金會，透過這些觸角遍及全臺的專業社福團體協力執行，提供老人送餐、長照巴士等服務，擴散公益活動影響力。

此外，隨著高齡化社會成形，帶領銀髮長輩們走入人群、豐富心靈與生活，也是集保結算所高齡關懷的重點。企劃部副組長李連芳說明，透過與衛生福利部及各縣市社會局處合作，協助遴選全臺社區照顧關懷據點提出的計畫，再由集保結算所提供補助，讓經費不足的社區關懷據點有能力改善設備環境、延聘師資，為長輩們提供多姿多彩的課程及活動。「像是宜蘭縣頭城鎮的社區關懷據點邀請長輩們主持節目、拍攝網路影片，運用集保結算所補助建置簡易的攝影棚，帶領長者接軌數位時尚，開發生活

集保結算所熱情舉辦寒冬愛心捐血及義賣活動，圖右3與右1分別為企劃副理鄭宜倫及副組長李連芳。



新樂趣。」李連芳舉例。

值得一提的是，由於許多社區關懷據點的長輩不熟悉如何撰寫企劃案，有時企劃部同仁還會化身老師，輔導他們進行企劃案撰寫，甚至有同仁決定在退休後成為志工，繼續輔導社區關懷據點撰寫計畫，幫助他們募款，持續為社會公益貢獻一己之力。

同仁當志工 陪伴是最好的支持

除了挹注資源支持社會公益，集保結算所同仁也透過實際的陪伴互動，支持弱勢族群。例如與心路基金會合作舉辦「好天天齊步走—擁抱負能量，走出心力量」公益活動，在捐款資助外還組

織企業隊，陪伴發展遲緩或自閉兒童，鼓勵他們走出戶外、建立信心，讓他們感受到溫暖與支持。

每年陸續與不同縣市家扶中心共同舉辦的「幸福列車」親子關懷活動，自2011年舉辦至今，更即將繞行全臺一圈。由於家扶家庭中有許多隔代教養或高風險家庭，無論長輩或孩子都需要陪伴、互動和傾聽，於是集保結算所同仁擔任志工，和家扶家庭一起參與野餐、手作、園遊會等各種活動，陪伴長輩和孩子聊天，給予溫暖的鼓勵和關愛，在獲得資源挹注的同時，也創造難得的美好回憶。

持續挖掘需求 串聯公益夥伴擴散影響力

「集保結算所希望投入的是持續性的公益支持，透過和各種領域的公益單位串聯合作，為認真送愛的學校和團體提供後援，再從中挖掘更多需要幫助的人、不同的故事，而非放煙火式的一次性公益。」鄭宜倫表示。因為負責集保結算所的公益活動，看過社會上更多不為人知的陰影和需求，也看到黑暗中的光，以及無數燃燒自我、點亮他人的無名英雄，像是偏鄉學校無私奉獻的老師，以及保障民眾生命安全的警消人員。

有時候，這些無名英雄迫切需要支持，以協助更多需要幫助的人。在集保結算所與警消單位接觸的過程中，便發現急難搜救裝備的欠缺，使得搜

集保結算所支持《美力台灣 3D》偏鄉巡迴，圖中站立者為董事長林丙輝。





步入第 10 屆的「大專生金融就業公益專班」，協助清寒學子在畢業後拓展金融業就業機會，翻轉人生。

救行動更具挑戰。因此，集保結算所藉由捐助更完善的裝備器材，加大力道協助搶救急難時刻的每一線生機。

為清寒學子金融培力 開拓未來金融就業潛力

回歸金融本業，集保結算所邀請金融、證券暨期貨周邊單位共同成立的「大專生金融就業公益專班」，2024 年步入第 10 屆，透過在全臺八所大學開設金融證照課程，提供家境清寒的大四學生免費上課，修習包含證券、期貨、信託、投顧、銀行及金融實務等金融業必備職能課程，並輔導考取證照、培養學生的面試技巧，結合金融職缺的媒合服務，協助清寒學子在畢業後拓展金融業就業機會，翻轉人生。

考量專班需利用四個月的週末期間傳授總計 170 小時的課程內容，可能排擠到清寒學生的打工時間，專班額外提供上課期間的生活費補助，讓同學能夠無後顧之憂。同時，為了鼓勵同學在專班結業後考取證照，集保還透過提供考照費補助、獎金及開設考前衝刺課程等多元方式，提升學生考照動機。10 年來參與課程的 3,700 位學生中，考取的證照數高達 12,000 張以上。

取之於社會，集保結算所期待以涵蓋各種面向的公益活動，將影響力回饋到全社會。從長輩到孩童，從城市到偏鄉，從弱勢到文化，讓集保結算所回饋社會的每一分資源，都能發揮更大的正向影響力。

幸福之光



閃耀的光芒，照亮未來幸福；
結合智慧孕育的人才，是集保最珍貴的資產，
透過完善的教育訓練制度與數位賦能，
將多年來累積的寶貴經驗與集保 CARE 精神，
世代相傳。

對於集保同仁，期許具備 CARE 的精神：

Creativity 敢於創新

Appreciation 心懷感激

Responsibility 勇於負責

Excellence 追求卓越

CARE 亦是關注、關心、關懷及關愛：

對事關注 全力以赴 追求完美

對人關心 誠以相待 經營人際

關懷社會 公平正義 知恩回饋

關愛環境 重視倫理 成就永續

這道幸福之光，以 CARE 為翼，
將引領集保邁向更璀璨的未來，
並在每一代集保人的心中，持續照亮。

Creativity：擁抱金融科技 引領產業創新

創新活力源源不絕 稱職扮演臺灣資本市場大後台

創新科技持續推動資本市場改變，集保結算所對於服務品質及效率的追求永無止境，所有同仁無論身處哪個部門或哪個崗位，皆懷抱同樣的熱忱，以創新思維為資本市場提供最好的服務。

數位轉型浪潮之下，集保結算所為了滿足 B2B 到 B2C 各領域使用者及消費者的需求，以及不斷擴大的金融服務業務版圖，積極導入各項金融科技，打造使用者滿意的金融創新服務平台。

絕大部分創新及優化的服務都必須由資訊系統呈現，因此資安及系統韌性絕不容妥協。集保結算所全公司資訊人員比例約占 44%，且比例逐年上升。資訊同仁面對速度飛快且變化巨大的科技進展，除了要擁有創新思維、持續學習的熱忱，更具備積極主動解決問題的態度，成為資訊系統的堅強後盾。

適才適所 從人才到硬體都要新思維

面對科技變革，集保人從不劃地自限，戮力精進各項現有服務，也樂於嘗試用新方法解決舊問題

或創造新服務，不僅滿足既有需求，更做到超越客戶的期待。集保人的熱忱，是集保結算所之所以能持續進化的重要關鍵；同仁對於完成使命、信守承諾及貢獻市場的精神，也始終不變。然而，如何確保同仁始終擁有服務熱忱，且能夠以源源不絕的創新思維解決問題？「首先，一開始就要找對人。」管理部組長林聖麒說。

為了找到最適合公司文化和職務需求的人才，自六年前開始，集保結算所的招募面試團隊成員，除了自家長官，還特別聘請來自臺灣大學、政治大學及中央大學等校的心理系教授共同參與面試。

經由這些專家分析適性測驗結果，評估應聘者的個性特質，以確認是否真正適合集保結算所。透過這種方式，集保結算所成功找到具有熱情和好



集保每位懷抱熱情和好奇心的人才，共同凝聚出集保結算所的創新動能。

奇心的人才，林聖麒表示：「我們認為擁有這些人格特質者，更擅於洞察市場參與者的痛點，也更能規劃出具有溫度的金融服務。」招募適合人才，加上良好的工作環境和福利待遇，集保結算所的員工流動率非常低，每年僅 1% 到 2%，也

使得集保結算所的服務品質與口碑有目共睹。

隨著數位服務的發展，資訊系統的軟體與硬體也更加複雜，而要維護資訊安全，我們需要熟稔軟硬體整合且具備硬體安全新思維的人才，透過審



為了推動組織內的敏捷轉型，集保結算所用 Team Building 課程打破組織藩籬。



管理部協理陳少燕表示，近年的新進員工背景多元，促進不同背景、不同部門的員工彼此的理解，提升專案開發順暢度，更能在數位金融時代中彎道超車。

視硬體安全架構發現問題、解決問題，才能因應現今複雜的網路環境所面臨的威脅。

敏捷三箭 打造創新 DNA

數位金融時代，金融服務不斷推陳出新，迭代速度堪比消費性電子產品；過去瀑布式、層層授權的決策與行政流程，勢必面臨轉型挑戰。2022年，集保結算所引進敏捷式管理，只花了兩個月的時間，就讓敏捷專家學會的顧問刮目相看。

集保敏捷轉型的第一支箭是 Team Building 課程，課程名單除了跨部門的基層員工以外，協理、經理等管理階層也在其中，目標就是要打破部門間的藩籬，並達到扁平化管理。「同事間對話不用透過電話或隔著隔板，而是真正認識彼此，當同事間互相熟識，進行專案也會更順

暢。」管理部協理陳少燕表示。

第二支箭，找出種子員工，密集學習敏捷開發。

「我們把五分之一的員工都找出來上課，而且是連續 5 個工作天，」陳少燕說。透過跨部門、跨層級的員工實際演練題目與小組競爭的形式，讓集保從上到下都了解敏捷開發的運作方式。透過共同發想商品功能及解決方案，設身處地，了解並分析客戶的需求，進而落實在產品設計中。

第三支箭，培養數位 DNA，讓團隊說共同的語言。「具備學習力、敏捷力與對話力的人才，才能在持續變動的資本市場中存活。」陳少燕說，近年的新進員工有傳播系、微生物學科等科系，讓公司內部有了更多元的聲音。集保新進員工比例近年來逐年提高，內部也推動大數據、區塊鏈工作坊，培養員工數位技能。顯示集保正在邁向年輕化，並讓不同部門的員工能理解彼此的專業，在專案開發時溝通更順暢，才能在數位金融時代中彎道超車。

RPA + 電子化 高效環境火力全開

「要創新，首先要有人才。集保結算所相對穩定的工作環境及各項員工福利，使同仁更容易達成生活和工作平衡，也讓我們具有找到優質創新人才的優勢。人對了，加上健全環境的提供，創新就會發生。」金融資訊部經理陳鳳中強調，現代企業應重視員工的心理健康和品質生活，打造符合現代職場趨勢的健康工作文化，才能有效攬才及留才。

創新的另一項關鍵要素是時間。將員工從日復一日的例行工作中解放出來，才會有餘裕思考創新。集保結算所近年引進機器人流程自動化 (Robotic Process Automation, RPA) 技術，大幅減少同仁執行日常操作所需的時間。數位暨資安部經理王文政進一步說，「一些原本人工操作需耗費數小時的流程，由 RPA 代勞僅需幾分鐘就能搞定。」例如，財務部原先得靠人工檢查利率和匯率，現在這些任務交由 RPA 自動完成，大大加快數據處理速度，也提高準確性。目前，集保結算所約有十幾個業務流程成功實施 RPA 技術。

在電子化方面，管理部建置的電子化請採購管理



管理部組長林聖麒表示，集保結算所源源不絕的創新思維，來自於擁有熱情和好奇心的人才。



副總經理陳光輝指出，集保結算所重視有「容錯」的空間，鼓勵同仁勇於嘗試，但也強調「不貳過」。

系統，將所有資料整合於資料庫中，便利查找歷史採購資料，包括過往採購案例、價格變動等，瞬間一目了然，大幅節省同仁時間，也使得議價品質大為提升。另外集保結算所多年前建置了公文管理系統及引進電子簽核系統，針對不涉及緊急、機密或個人資訊的文件，全面推動電子化簽核，不僅加速公文簽辦時程，還能大幅節省實體儲存空間、文件調閱更容易，而且還能達到節能減碳的目的。

工作有意義 使命感驅動創新

有了人才和時間還不夠，還要塑造出崇尚創新、樂於創新的氛圍；更重要的是，必須讓員工認同企業理念，進而願意為完成共同目標而投入。根據金融資訊部經理陳鳳中觀察，年輕世代非常渴望在工作中找到成就感和價值，「其實，他們很願意為了更遠大的共同目標而努力，只要認為自己做的事情是有意義的。」集保結算所作為臺灣金融市場唯一後台，是否能快速拓展數位創新業務，攸關臺灣未來金融服務的發展，「因為充分認知自己工作的重要性，同時認同幸福企業的工作環境，同仁更具使命感與工作熱忱。」

2021 年疫情來得快又急，臺灣第一波社區感染正好是五、六月股東會期間，使得上市櫃公司難以召開實體股東會，集保結算所臨危受命，業務及資訊單位，群策群力，在最短時間開發完成「股東會視訊會議平台」（eMeeting），可以同時支援高達十萬名用戶線上參與。「那是疫情爆發最嚴重的期間，透過產官學的通力合作，在短短一個多月內，就完成 eMeeting 平台的建置。」副總經理陳光輝說，視訊輔助股東會可以部分現場轉播、部分線上的方式進行，就連到現場參與股東會的規格都符合中央的疫情標準規範，而且集保結算所同仁於股東會期間身兼數職，一邊協助發行公司籌備，一邊教導投資人如何使用，展現同仁積極任事的精神。「成功上線的那一刻，外界非常驚訝，因為換成別人來做，可能至少要花上半年才能完成。」陳鳳中補充。

此外，為了滿足市場對於數位化的迫切需求，集保結算所積極提供多元且便捷的金融服務，如全面轉換 eSMART 數位帳簿劃撥作業平台，開發股票市場結算交割以及存券匯撥等功能，增進市場運作的效率與透明度。集保結算所也針對股利及 ETF 收益分配推出電子通知服務，優化投資人的數位體驗，使其更加便捷與直觀。集保結算所建置的境內基金集中清算平台，規劃投信直客申贖款項的集中收付系統，不僅提高操作效率，也強化資金流的安全性。值得一提的是，投資人也可以透過「集保 e 手掌握」App 申請轉換，進一步享受更多元化和便捷的服務，彰顯普惠金融的新價值。

學習文化＋分享平台 打通任督二脈

「集保結算所的同仁就像海綿，在數位轉型階段，無論是長官或同仁，都積極吸收國際新知，不吝於分享，更不擔心增加工作量負擔。」副總經理景廣俐認為，這是集保結算所關鍵的學習文化所養成，現在許多核心業務能夠順利推動，也都是以這樣的學習文化淬鍊出來。

持續學習，是創新源源不絕的原動力，尤其資訊科技領域日新月異，身處其中，不進則退。以資安工作為例，駭客技術總是推陳出新，集保結算所資安團隊同仁必須不斷的學習及精進，才能破解「魔高一丈」的魔咒。

而維持員工的學習熱情和動力，也是集保結算所的重要任務之一，每年編列教育訓練預算，支持

員工各類訓練活動及參與外部課程，包括舉辦紅隊演練、參加海內外資安研討會和課程等，「因此我們能夠不斷提升資安團隊的專業，同時激發同仁的學習興趣和創新思維，確保能夠因應未來資安領域的各種挑戰。」數位暨資安部經理王文政說。

未來，集保結算所仍以開放心態擁抱新興科技，包括應用生成式 AI 工具，以賦能員工並優化客戶使用體驗。此外，建立一個開放的金融數據分享平台，提供豐富的視覺化數據服務，也是集保結算所積極努力的目標，不僅能提升內部的數據處理效率，同時協助主管機關提升監理效能。透過金融科技導入，集保結算所矢志提供最完善及最安全的創新金融服務。

為維持員工的學習熱情和動力，集保結算所編列預算支持內外部員工培訓，包括舉辦紅隊演練、參加海內外資安研討會和課程。圖為資安卡盤演練。



Appreciation：打造感恩集保 驅動利他共好

秉持雙贏精神 成就他人並回饋社會

從永續減碳到精進治理，從打造幸福職場到挹注社會公益。

一場疫情，改變了人們的生活，也重塑了金融服務的面貌，更加速金融數位轉型的進程。集保結算所秉持「利他共好」核心價值，對主管機關負責，更提供金融市場上所有參加人、投資民眾高效率的服務品質，以「金融基建、數位共好」的行動方針，達成普惠金融的目標。



透過股務查核及舉辦宣導說明會等活動，集保結算所協助主管機關進行市場管理。

集保結算所致力提升金融市場的效能，以其專業能力和營運韌性贏得市場的深厚信任。在過去 35 年中，依據市場需求進行了多次轉型，成功優化各項業務運作。其核心價值「利他共好」始終如一，不僅在金融領域內樹立了標杆，也積極參與公益事業、推進金融教育、社區關懷計畫與綠色永續行動，促進金融市場的長遠發展。

因為能力被信任 責任愈大

「如何讓金融市場更好，是集保結算所的核心思想！」副總經理景廣俐在提及集保結算所每個世代所經歷的轉型，及創新業務時眼神充滿自信，她認為，身為資本市場的最大後台，必須做得更好、更專業、更具有營運韌性，以贏得主管機關

及市場參加人共同的信任，這樣的信任也正是集保結算所業務持續向善的根本。

綜觀集保結算所深耕資本市場 35 年，一直受到主管機關的信任，肩負落實多項市場監理任務，並推動轉型以拓展多元服務，近期包括「資本市場藍圖」、「金融科技發展路徑圖」等政策，更進一步優化核心業務。景廣俐說，正是因為受到來自各界的信任，讓集保結算所的企業核心理念「利他共好」始終未曾改變，「我們要做的每件事都以此為出發點，並獲得不錯的成果；也因為有成效，就愈來愈被信任。」與集保結算所一起成長多年，她發現同仁在擔任主管機關與參加人間的溝通平台角色上，都樂於接受新任務與挑戰。

金融業務部經理蕭元華指出，「我們就是在能力範圍內，協助主管機關解決市場痛點，讓效率提升。」像是近期參與中央銀行數位貨幣（Central Bank Digital Currency, CBDC）試驗計畫，利用區塊鏈之技術，協助市場交易的效率提升；以及 2024 年完成上線的客製化「境外結構型商品資訊觀測站」等，都是在「利他共好」的核心價值上，找到可以創新的服務，改善服務的效率。

金融基建 數位共好 財務先行

集保結算所秉持的「利他共好」核心價值，不光是對主管機關負責，更在提供金融市場上所有參加人、投資民眾具高效率的服務品質；內部系統



財務室經理林斯瑜認為，集保人有著樂於吸收新知的特性，而且始終站在使用者的角度看事情。

持續優化，以穩健平台基礎，也是「金融基建、數位共好」的目標。

財務室經理林斯瑜認為，集保結算所因為對政府政策執行有其責任，更必須擁有穩健的財務韌性，同時具有穩健的平台基礎，才能有效進行創新建設提供市場更佳的服務。而集保結算所內部第一個導入機器人流程自動化（Robotic Process Automation, RPA）解決方案的部門，正是財務室。

2020 年，財務室率各部門之先，導入 RPA 執行高度重複且規則化的工作，「這不僅能減少人工疏失並提升效率，也能讓財務室同仁的心力運用在其他更具附加價值的工作上。」林斯瑜舉例，



集保團隊習慣於在看到新資訊時思考與工作的關聯性，尋找對市場發展有益的方式，深刻內化集保「共好」的企業價值。

過去光是核對基金申購與贖回等相關作業，需耗時近9小時，有了RPA後，只需要花費四分之一的時間就能完成，且準確率高，能大幅減少作業時間並節省紙張。2022年，財務室更將創新優化服務的觸角延伸到集保結算所客戶，即「集保服務費查詢平台」。

不具業務性質的財務室，卻想把客戶的事情做到

最好，於是主動提出創新業務集保服務費查詢平台，讓兩千多家參加人自行上線查詢請款作業，包括公文、發票清單等都能查得到，「這看起來容易，其實背後作業相當複雜，但在疫情期間，卻有著迫切性的需求。」林斯瑜說，這項功能不但獲得近九成參加人的滿意度，還及時解決帳單寄送問題，集保結算所甚至將此成功經驗分享給周邊單位，形成正向循環，更是利他共好的一環。

「集保人始終站在使用者的角度看事情，大家都很樂於吸收新知，且在看到新資訊時也會時刻考量：『這件事會不會與工作有關』。」林斯瑜舉了另外一個例子，有同仁從烏俄戰爭中發現資安防護的重要性，進而找到政策上可以抵減稅務的方式，這些都是同仁發自內心為公司考量而主動做的事情。在集保結算所的核心理念「利他共好」下，過去 35 年來始終以服務整體資本市場為使命，「只要是對市場好的事，都是集保該做的事。」或許這種共好的企業價值，早已經深植每一位同仁的 DNA 之中。

健全市場 穩定發展 股務查核

查核股務作業是主管機關首度委任集保結算所協助管理市場的核心業務，稽核室副理陳又平提及這項任務時指出，「從早期股務代理業務轉型為股務查核機構，從查核股務作業到委託書徵求作

業，我們一直都以兢兢業業的心態，在協助主管機關進行穩定市場機制的任務，背後延伸的意義就是保護廣大投資人的權益。」

回溯自 1997 年開始，集保結算所成立稽核室股務查核組，並草擬股務單位內部控制制度標準規範，以協助各股務單位建立其自身的內部控制制度。歷經多年的輔導與稽核，股務單位都已依循這一套標準來辦理股務作業，有效降低股務紛爭，股東權益也受到保障，透過股務查核及舉辦宣導說明會等活動，集保結算所協助主管機關進行市場管理，是實實在在地落實普惠金融，對穩定市場安定與健全功不可沒。

公益行動 回饋社會 永續經營

綠色永續行動是集保結算所實踐永續發展及環境友善的理念，而參與社會公益，則是重視企業社



集保結算所榮獲 111 年度運動企業認證，總經理陳德鄉（右）代表上台領獎。

會責任、回饋需求、實現使命與價值的企業核心。自 2015 學年度開始，集保結算所邀集相關周邊單位，每年花費約三千萬元，針對家庭經濟弱勢的大學生，辦理全國性的金融公益專班，強化弱勢學員的金融就業競爭力，截至 2023 年（第九屆）共有約 3,700 名學員順利結業、超過 75% 結業學員進入金融產業服務。

2024 年 5 月，集保結算所在樂天桃園棒球場舉辦「全民挺棒球公益活動」，邀請澎湖縣講美少棒隊與樂天桃猿職業球員近距離互動，一起觀賞中華職棒比賽。這是集保結算所以實際行動支持

金管會的金融公益政策，「我們扎根基層體育，長期關心偏鄉地區的教育發展，除了棒球運動外，也贊助射箭、羽球、足球、競速滑輪等運動項目。」副總經理陳光輝指出，集保結算所長期善用資源，用實際行動推行「財金智慧教育推廣」及「一校一關懷」等計畫，以全面落實普惠金融。

集保結算所同時關切社會弱勢公益，無論是退休準備平台公益計畫、挹注資金落實社區關懷、與地方政府合作扶助弱勢專案，集保結算所持續將營收反饋挹注在公益與金融教育普及化上；而依照金管會資本市場藍圖規劃執行的基富通「好好

基富通「好好退休準備平台」，提供民眾多檔國內外基金的選擇，並提供定期定額服務，引導國人透過自主理財儲備退休資產。





集保結算所致力於打造友善職場，推動各項鼓勵婚育措施，獲得親子天下《友善家庭職場獎》肯定。

退休準備平台」，提供民眾可選擇多檔國內外基金，並提供定期定額服務，引導國人透過自主理財，儲備退休資產或子女教育基金。

在「完善金融資產集保平台」、「引領金融服務數位創新」及「共推金融市場永續發展」的願景下，集保結算所持續深化多元綠色服務，塑造ESG永續文化，發揮正向影響力，攜手與金融市場共同實現與環境共生共榮的理想。

敢婚敢生 幸福滿點 集保支持

更進一步讓集保結算所工作幸福度滿點的，還有

一系列讓年輕人「敢婚敢生」的福利制度，包括每人1萬2,000元的結婚補助，每胎子女發放10萬元生育獎勵金，針對孩子的不同成長階段還規劃有學齡前哺育金、托兒津貼補助和子女教育補助，育兒從出生到大學都有集保結算所力挺，以實際行動鼓勵生育，擔負起對少子化的國安危機的企業責任。

除了金額獎勵及補助，配套的育嬰假、彈性上下班等制度，更完善了友善家庭職場的最後一哩路。

在集保結算所，即使是男性同仁也能毫不彀扭地

為促進數位監理化之發展，並管理未來數位風險，集保結算所在金管會指導下，與金融科技創新園區、資策會共同舉辦「監理科技黑客松」。



向公司提出育嬰留停申請，或彈性提早一小時下班接小孩，懷孕員工還能申請每天減少工作一小時，法遵暨法務室專員李柏亭就在孩子誕生後，申請了四個月的育嬰留停，並在復職後依照《性別工作平等法》向公司申請每天減少工作一小時以陪伴兒子。透過完善的制度，讓同仁有機會肩負起更多育兒責任，無形中減輕了職場女性的家庭負擔，徹底落實職場與家庭的兩性平等。

企業工會 勞資夥伴 共創雙贏

集保結算所企業工會 2023 年 5 月 12 日經臺北市勞動局核准登記，也是繼臺灣證券交易所後，證券周邊單位中第二個成立企業工會的公司。

工會成立的宗旨在降低同仁的職場風險，爭取勞權符合法令，保障所有同仁的工作權益，確保勞資雙方能在和諧互信及公開、公平與公正的基礎上，共創雙贏新局。

工會為全體同仁的後盾，成立以來，積極為同仁爭取福利及提升勞動條件，並協助同仁面對職場的各種問題，追求勞資平等與職場和諧，落實幸福企業，共創建設性的勞資夥伴關係。

透過持續精進在 ESG 不同面向的作為，成就了集保結算所、員工與環境間的共榮共好，讓同仁以身為集保人為榮，而在持續凝聚的向心力中，更為集保結算所的永續競爭力不斷加值，推升金融產業源源不絕的永續革新。

Responsibility : 貫徹當責穩健 不畏風雨淬鍊

絕對守法合規 嚴守風控的金融市場守護者

在多變的環境中，集保結算所持續提供穩定而可靠的金融服務，資本市場每日運作無礙，源於同仁盡責維護核心資訊系統的穩定運作和安全防護。無論遇到任何情況，系統一定準時上線，是集保人不變的堅持。

集保結算所作為資本市場重要後台，創立以來，全體同仁總是以最嚴謹的態度，面對系統流程的營運與維護管理。



集保結算所身為資本市場重要後台服務機構，內部運作必須一絲不苟，才能提供高品質且穩定的服務，進而獲得資本市場的信賴。這份信賴，奠基於所有業務流程合法合規，以及精準的風險評估與嚴格的內部控制，以嚴謹的態度服務金融市場及投資人，才能合乎主管機關及社會大眾的期待。

資本市場 穩定運作 升級零錯誤

「我們常常需要執行主管機關交辦的重大業務，同仁不僅得面對來自外部的期限壓力，還要因應突發狀況。」副總經理張秀珍強調，因應這些接踵而來的挑戰，僅靠資訊技術是不夠的，「必須要有把事做到好的決心，以及對自己的要求。」

1989 年依當時市場業務需求建構設計的核心業務資訊系統－「證券存託系統」，因應市場快速

發展、業務國際化趨勢以及多元商品功能需求，於 2018 年完成第二代升級。對資訊人員來說最害怕的工作之一，就是系統升級，尤其是更動到基礎架構的系統升級；稍有不順，便可能造成業務運作障礙，甚至中斷，茲事體大。試想，如果股票交割出現空窗，即使僅有幾分鐘，也可能造成市場大亂。

理解自己承擔的責任之重，「資訊同仁在有限時間內，完善各個細節，確保萬無一失，讓新系統能夠無縫銜接。」資訊規劃部經理楊正豐提到那段新系統上線前的時間，部門全員精神緊繃，直至上線當日股市開盤後正常運作，才終於鬆了一口氣。

颱風天災 疫情當前 系統不斷線

資訊系統遷移，是資訊人員另一個重大考驗，有



資訊規劃部楊正豐經理
(中)、黃萬傳副理(右)
與繆翠蕙副理帶領團隊
以「當責」精神，在各
自的職務中使命必達。

賴同仁的敬業盡責及團隊協作，才能順利完成。1997 年時，機房設備從南海路遷移至南港，為了不影響平日運作，搬遷作業安排於假日，偏偏遇到颱風，機房設備一度停電，加上手機信號不佳造成異地溝通困難，增加搬遷作業的複雜性，比預期需要更多人手，才能及時搬遷完成，不耽誤星期一股票市場的運作。

「令人感動的是，即便當天沒有被排定工作的同仁，還是主動到現場協助。」資訊作業部組長張志偉回憶，深深為團隊展現的責任感及積極主動

的態度感到驕傲。在大家連夜工作下，隔天一早，股市正常開盤，投資大眾不知道的是，在前一天晚上，集保結算所同仁度過了驚滔駭浪的一天。

這種勇於任事及主動解決問題的態度，來自於內部企業文化的養成，資訊作業部組長張祖欣表示，「公司對於員工的培訓，不僅是技術訓練，還包括責任感的培養，培訓我們以更宏觀的視角來看待自己的工作，因為理解工作的價值及影響，自然不會輕忽背負的重任。」集保結算所也為主管人員提供領導力課程，培訓成為領導者和

證券存託系統於 2018 年完成第二代升級，資訊同仁在有限時間內完善各個細節，確保萬無一失。圖為證券存託系統誓師大會。



教練，而非僅是管理者，以身作則，引導同仁勇於負責、積極主動，進一步塑造當責文化。

應變處理 安全韌性 堅守使命

維持系統運作不出任何差錯，集保結算所不僅定期測試資訊系統備援能力，也演練發生重大事件時各部門的協調和因應機制。因此，新冠疫情來襲，居家辦公等應急措施能夠立即啟動，遠距工作環境的資訊安全無虞。當發生異常事件時，相關人員可以即刻進入線上會議室，無需浪費時間尋找行政人員來開啟會議室，加快問題解決速度。

因應氣候變遷、新興技術發展以及極端災害類型與規模之改變，資訊作業部協理吳力中表示，集保也持續研議關鍵資料分儲技術改進與參加人網路連線管道多元等方向，強化核心業務及資料之安全與設施韌性措施。

當責精神 前輩示範 新人傳承

集保人的「當責」精神，是臺灣資本市場賴以穩定運作的基石。如何才能將良好的企業文化傳承下去？「集保結算所同仁展現極高的職業責任感及『使命必達』的精神，這些是我們希望傳遞給新一代同仁的核心價值。」資訊規劃部副理繆翠蕙表示，集保結算所向來有持續學習及樂於分享知識的傳統，這不僅有助個人成長，也能促進團隊合作，以及有利同步彼此的思維及工作態度。



內部查核室總稽核張紫薇表示，確保所有業務運作和操作方式均符合公司規定和程序需求，是內查室重要職責。

「從上至下的領導和榜樣作用，讓公司內部形成良好的學習和分享氛圍，」張秀珍特別鼓勵同仁從經驗中學習、分享和合作，「這樣的文化，讓集保結算所能夠在不斷變化的市場中，依然與時俱進。」她也鼓勵新進員工積極參與各種專案，主動學習和與同事合作，這樣能夠快速積累經驗，強化個人能力。

提及集保人的學習態度，金融業務部經理蕭元華點出該部門特點，「只要有新業務形成，我們會要求撰寫詳盡的業務規劃書，內容細緻到包含業務運作的處理過程，像是資料來源、開發方

式，甚至連操作的 UI/UX (User Interface/User Experience) 介面，都要考量到便利性與順暢度。」厚厚一本規劃書，等於是完整的新人教戰手冊。

為了吸收新知與國際趨勢，金融業務部會收集國內外研究報告，「大家組成讀書會，分工消化內容，然後摘錄重點分享，藉此相互激勵，讓核心業務創新化，數位貨幣及 RWA 代幣化就是現在進行式。」

對內當責 嚴格把關 不輕忽

「從規劃管理機制到最終落實執行，確保所有業務運作及操作均符合公司規定及程序要求，內部查核室（簡稱內查室）被授予嚴格的監督之

責。」內查室總稽核張紫薇說明職責，當稽核發現可能的潛在風險、管理矛盾或規劃導入新種業務及系統服務功能時，由業務權責單位制定及規劃作業流程等內部控制程序，以確保符合法規與業務運作效益，內部稽核則據以辦理查核，確保運作機制被落實執行。

「除了檢查和確認業務的合宜性，並定期檢視內部控制實施的風險評估結果，必要時向權責單位提出強化或優化之調整建議。」內查室副理呂秀娟提到。針對新種業務或服務，除由權責單位事先規劃擬具施行原則及流程等管理機制，必要時先採取試運行方式，及依實務做必要之修正與調整，過程中內查室亦會參與制定規範，並經內查室審視後，正式納入內部控制作業程序。

集保結算所內查室設立專職的資訊稽核團隊，確保所有業務運作及操作均符合公司規定及程序要求。圖（左至右）為內部查核室總稽核張紫薇、楊建德組長、敖先仙組長、呂秀娟副理。



明察秋毫 全面稽核 無盲點

「資安即國安」，集保結算所的核心業務，皆仰賴資訊系統的快速運算與巨量的資料處理能力。為確保資訊稽核的獨立性和專業性，集保結算所內查室設立專職的資訊稽核團隊，成員均必須擁有專業稽核證照，並由在資訊單位任職多年的楊建德組長轉任內查室，以高度掌握資訊查核工作。楊建德指出，有些機構囿於稽核人力不足，只能從資訊部門臨時派人支援資訊稽核，「然而這可能導致『自己查自己』的情況，產生稽核盲點，專職的稽核團隊可以解決這個矛盾，並落實內稽內控三道防線」。

內查室另一位組長敖先仙在集保結算所任職超過30年，豐富的業務經驗，帶領同仁與業務部門一起建立完整的標準作業程序。「特別是發現業務單位可能為了節省時間、避免麻煩或改變作業環節以致產生風險時，我們會建議在作業程序中增加特定的控管機制，確保整體運作安全。」敖先仙說。

除了重視作業程序的制訂外，內查室更在乎各項規範，是否由各部門落實，達到「說」、「寫」、「做」一致的要求。透過對業務單位作業程序的稽核，確認業務合規與風險管控成效，加上同仁對於自己工作的高道德標準及職場倫理要求，集保結算所的穩健誠信，深獲金融市場業界的肯定。

數位稽核 潛在風險 零死角

稽核人員除需與業務及資訊單位積極互動，以及參與流程管控機制的研議，更須熟悉公司內部控制制度、規章，了解特定作業之專有法令或規範，本著獨立客觀的公正立場，執行職務，求真求實。「針對查核發現，應根據足夠可靠的客觀證據，與受查單位充分溝通，並提出合宜之改善建議，持續性的優化機制被有效落實，才能具體提升稽核效益。」呂秀娟說。

傳統稽核作法一般是採取人工抽樣，往往著眼於事後稽核。有鑑於此，張紫薇表示，「內查室自2019年起導入數位稽核概念及資料分析技術，將傳統以人工作業、隨機抽樣的查核，逐步轉型為以全母體取樣的查核，藉由『持續性稽核』的自動化手段全面檢視並分析資訊系統軌跡，例如：防火牆的規則與流量、資訊系統的帳號使用紀錄等，精準掌握潛在的可能風險因素，輔以強化管理機制。持續改善精進，杜絕不合規之作業疏失，藉此提升稽核執行效率與效能。」

「誠實面對問題是解決問題的首要步驟，」張紫薇強調。內查室一直秉持這樣的精神，深入探索集保結算所各項業務潛在之風險威脅，建構並持續強化防範機制，擴大數位稽核方法及驗測工具之實務應用。未來積極導入人工智慧，將既有合規性的查核，提升為多元且具前瞻性的稽核，更成為驅動公司永續發展的重要引擎，確保資本市場的穩定運作。

Excellence：傳承卓越領導 邁向永續集保

傳承集保核心價值 韌性創新造就永續

要邁向永續經營，有賴資深員工的手把手教學，將集保結算所的核心價值與未來願景，以及最珍貴的知識底蘊及專業技能，一代一代傳承下去。

成立 35 年來，從最早期的實體股票保管，到配合國家政策、與時俱進地進行業務轉型與創新，集保結算所的服務範疇，不再只是負責全股市結算交割作業的穩定與正確性，還擴及基金、期貨、債票券、跨境保管等五大核心業務的保管、結算等全方位服務，透過金融科技及大數據的運用，追求卓越、全方位發展數位金融創新服務。

副總經理景廣俐認為，集保人有共通的傳承觀念也是業務當責的一部分，因開放的心態而促成制度順利進行。

好還要更好 時代淬鍊 市場信賴度

「把集保結算所 35 年的發展歷程，以重要發展歷程區分，那麼現在應該是進入第四個階段。」副總經理景廣俐指出，第一個階段核心業務為保管實體股票，類似倉儲業勞力密集的工作，非常講究準確，任何動作都要求 SOP，保管的股票數量務必要一張不差。



第二個階段是從主管機關推動全面的帳簿劃撥交割，在講究正確外，集保結算所致力於完備全面的帳簿劃撥系統功能，除講求當責之外，團隊工作更要做到極致，「畢竟要對全金融市場、股民們的財產做到安全性與正確性保障，滿足全面帳簿劃撥的需求。」她表示，劃撥功能對於參加人的需求涵蓋很廣，包括交易面、非交易面、繼承、贈與、私讓或擔保等各方面，「這個階段的淬鍊，造就了市場信賴的集保。」

進入第三階段，業務發展更趨多元，「這是讓集保結算所脫胎換骨的階段。」景廣俐回憶，這個階段集保結算所多元的業務已穩定成長，並拓展了股票、期貨、票券、跨境保管、基金等「五大艦隊」，並導入新興科技，增加金流、券流與資訊流整合的服務平台，成功掌握以數據為王，轉型成適應力極強的團隊，「可說是數位轉型的前身，但真正開花結果則是現在。」

能夠順利邁入第四階段的「數位資安」發展主軸，景廣俐歸功於組織所建立的「敏捷化思維及行動」，而穩若泰山的掌舵者同樣重要，「睿智的領導者能知道企業的轉型方向，甚至知道哪條路最好走。」

挺身向前 團隊合作 任務不漏接

掌管四大資訊部門的副總經理張秀珍舉例，當年打造「集保 e 存摺」App 時，一路上跌跌撞撞。「從



副總經理張秀珍認為，「團隊合作」是集保結算所獨特的強項。

原本的 B2B 為主的業務延伸至 B2C 服務，除了要解決行動化技術，也要掌握投資人的需求，這過程並不容易。」不過，在集保結算所同仁從不怕跌倒的精神下，仍培養出熟悉 App 開發、UI/UX（User Interface/User Experience）設計團隊，一步步從做中學，逐漸強化 App 的功能，直到完美。

其實這正是集保結算所相當獨特的一點，有著強大的跨部門組織及團隊合作模式；「我們單打獨鬥不見得厲害，但團隊合作模式卻很強，團隊中的所有隊員，都能在自己的崗位上想方設法，達成一個又一個艱難的任務。」張秀珍觀察。

勇於嘗試 容錯文化 追求不貳過

此外，相較於其他公司害怕犯錯、懲罰犯錯，最終粉飾失敗而一敗塗地，集保結算所反而重視有「容錯」的空間，鼓勵同仁勇於嘗試但不貳過。副總經理陳光輝指出，市場瞬息萬變，集保結算所的業務又獨特，幾乎每一項創新服務的背後都是獨一無二，自然要有容錯的胸襟。「業務要零錯誤不容易，但卻不能一錯再錯，並且有錯就要修正，主管也有指導的責任。」

張秀珍也提到，「透過資訊部門和業務單位之間輪調工作，資訊部門同仁可以快速掌握業務端的各種複雜需求，並有助緩解業務與資訊部門間的潛在衝突。」張秀珍自己就是最好的例子，擁有豐富的跨領域工作經驗，她表示：「雖然公司必須承擔員工跨部門輪調的風險，但是從長遠來看是對的。」

此外，張秀珍強調程序文件的重要。她舉例，集保結算所 1999 年即導入 ISO 9000 國際品質認證，2006 年導入 ISO 27001 資訊安全管理系統，及於 2020 年導入 ISO 22301 營運持續管理系統，更在 2021 年將 ISO 27001 推行到全公司，建置完善的作業程序書，提供每一位員工熟讀，「跟著程序書按照步驟執行，通常就能了解七成業務，再加上每個部門都有進行審核的管制組，透過這種方式，錯誤的機率自然就低。」

張秀珍也說，「在核心業務上是絕對不能出錯

的，但在新科技的導入上，給同仁較大的容錯空間。」但容錯不代表什麼都能錯，而是要在可實驗、沙盒環境裡先大膽嘗試，最後呈現給投資人的服務，仍然必須是完備的。比如導入雲端科技時，讓同仁先以虛擬博物館系統上雲當作練習，「就讓同仁去勇於嘗試，即使出了問題也不會影響核心業務的運作。」

「集保結算所的系統及業務能夠做到現在的規模與完備，是從錯誤中淬煉出來的。」張秀珍直指，所有事情都不可能絕對不出錯，但追求不貳過，把錯誤當作學習的機會，正是集保結算所的企業文化最吸引人之價值所在。

發揮團隊 合作綜效 精益求精

張秀珍表示，人才是集保結算所的重要資產，在所有關鍵基礎設施中，最重要的資源還是人，必須靠不斷的學習與嘗試才能精益求精。比如 IT 部門導入國際知名顧問公司的資訊服務，同仁透過共同汲取資訊技術新知並進行交流，來了解科技的最新發展，也可以與分析師對談，掌握全球科技發展趨勢。在持續鼓勵下，「剛買時一年不到百篇的點閱率，去年我們發現，一年已經有一千多篇的點閱。」顯示同仁很願意吸收資訊，並透過不斷學習和討論獲得自我成長，這正是讓集保結算所進步的動力。

「集保結算所的文化特性就是舉一反三，甚至反應得更多。」張秀珍說，當公司內某個專案發生

狀況時，同仁們會主動盤點其他系統有沒有類似問題，大家一起找出問題、解決問題，「就是這樣的團隊合作模式，讓錯誤率降低很多、系統的穩定性也更高。」

的確，在每個組織轉型階段，都有睿智的領導者願意以身作則，帶領同仁不斷傳承集保結算所的核心業務，每位集保人也都有自發性的榮譽感及使命感，再加上容錯的企業文化，才能讓集保結

算所在追求卓越、勇於創新的路上，始終能收穫令人滿意的果實，這是最難能可貴的企業精神。

業務傳承 師徒制度 KM 知識庫

10 年前，人力老化與斷層危機在集保結算所內部發酵，「當年集保結算所員工的平均年齡為 48 歲，非常集中。估計集保結算所將在 10 年後出現團塊退休潮，因此決定啟動人力新陳代謝計

透過參與跨部門專案，讓新進同仁快速了解企業運作模式，也融入集保結算所得團隊合作文化。



集保結算所精心設計一對一 Mentor 制度，沒有坊間的師徒制「藏私」陋習，資深同仁都願意作為帶路者。



畫。」工作近 34 年的管理部組長林聖麒表示。集保結算所連續 10 年進行每 2 年一次的優退，加上每年招募新進人才，累積至今有近 200 位新進員工，學歷背景橫跨資訊工程、財務金融、法律、文學甚至生物等多元領域，10 年過去，當年的新人已成為現在的中堅骨幹。

「我們同仁有一半以上是跟著集保結算所一起成長，目前年資超過 30 年的也有近三分之一，當這群資深員工屆齡退休，獨特的業務恐怕無法傳承，」林聖麒提起集保結算所的一對一 Mentor 制度，不禁佩服證交所董事長林修銘當年擔任集

保結算所總經理時的遠見。公司精心設計的一對一 Mentor 制度，是由資深員工擔任「師父」，按照不同業務規劃為期三個月的扎實訓練，以每兩週為一個階段，共六階段進行手把手的帶領；並在每一階段結束前考核，確定執行成效，「Mentor 制度是最能充分表達團結合作、有共識與向心力的優良企業文化，還可以有效縮短學習曲線，讓新人快速進入狀況。」

集保結算所沒有坊間的師徒制「藏私」陋習。景廣俐認為，集保人有共通的傳承觀念，這也是業務當責的一部分，「大家都有『要把集保做得更

好』的想法，一棒接一棒；因此資深同仁都願意作為帶路者，帶著新人走一條最快、阻礙最少的路。」而開放的心態，正是促成制度順利進行、扎根組織中的關鍵。

跨部專案 新舊攜手 共享成就感

管理部協理陳少燕指出，「團隊合作」是集保人很重視的工作價值，因為一個專案的推動，通常需要橫跨數個部門，彼此同心協力，才能發揮實質效益。而讓新人加入跨部門專案，不但能將年輕人的新觀念帶進集保結算所，年輕人也從中汲取資深集保人做事、溝通的方式，學習得更多、更快。

「透過進行專案時的開會、討論，新人藉此建立跨部門人脈，這有利於之後與部門間的交流合作。」要讓新人快速了解企業運作模式，最好的方式就是參與跨部門專案運作，不僅觸角更廣，還可以獲得更多跨部門的溝通經驗。此外，不定期的輪調方式，讓新舊同仁更了解其他部門的核心業務，未來在執行業務上能更有同理心。陳少燕並指出，透過到主管機關實習與業界參訪，進一步了解相關作業流程與市場概況。「同仁若想了解核心業務，也可以透過線上 e-Training 平台及 KM 知識庫，快速了解公司通識、部門通識、專業及核心業務等課程。」

集保結算所身為後台，同仁的成就感從何而來呢？張秀珍說，全球各國都致力於提升資本市場

競爭力，前台自有其努力的目標，後台則透過提升結算交割作業安全及效率，以及各種服務的 e 化，降低市場交易成本，讓外資與國內投資人更願意投入臺灣市場，進而提高國際競爭力，這就是集保結算所同仁成就感的來源。



| 結語

當金融科技帶來各種顛覆，市場需求和交易形式大舉變革，集保結算所站在時代和科技的浪頭不斷練兵，不只是為了看得更遠，更是因為守護的承諾，因不願被市場變遷與數位科技的浪潮淹沒，而戰戰兢兢做好準備。因為只有擁有與時俱進的科技韌性，掌握前瞻的技術與視野，才讓集保結算所的守護更有底氣。

面對數位變革，集保結算所以「數位化」和「智能化」為創新主軸，主動出擊打造創新平台與服務，服務觸角由機構延伸至投資大眾，從貼心守護出發，提供投資人用更便利與效率的方式親近市場。

面對疫情的衝擊，集保結算所全體勦力同心，以先前打下的基礎，以數位應變力陪伴市場展現韌性。

面對數位時代的資安挑戰，集保結算所大力部署資安措施，以滴水不漏的態度，讓效能與資安雙軌並進。

面對國際市場往來日益迅捷的節奏，集保結算所以高效與安全的後台，為臺灣資本市場鏈結全球枕戈待旦。

面對 ESG 浪潮，集保結算所打造資訊揭露平台，

整合國際合作夥伴，提供透明且易懂的資訊，讓投資人有所依據，也為業者提供便捷的申報管道。

面對監理科技的課題，集保結算所配合金管會重要政策，建立多項平台，匯集金融市場大數據，協助精準監理及即時管理。

英國哲學家法蘭西斯·培根說：「時光遷流不停，墨守成規和勇於創新一樣，都會引起動盪。」35年來，集保結算所經歷了有價證券從紙本到全面無實體化，見證了資本市場的對外開放，也推動了各項數位化服務，在一次次的變革轉型中，奠定了集保結算所掌握時代脈動，不斷創新的基因。

對集保結算所而言，科技創新是一種能力和態度，是不斷從時代中學習與創造的活力與自信；穩健嚴謹更非劃地自限，而是傳承守護的使命，用沈穩可靠的步伐一步一腳印。

守護幸福的初心，則讓集保結算所的科技與創新蘊含一種溫柔的堅定，循循善誘，照顧到每一個市場參與者，背後是全體同仁的嚴謹與努力，力求讓每一次的轉變都順暢無比。

一路走來，集保結算所始終扮演著金融市場最堅實的後台機構，這樣的角色和使命至今未曾改

變，但在持續的轉骨蛻變後，如今集保結算所自我要求，在內部要像高科技業，擁有前瞻趨勢的眼光與技術、速度、效率及應變，藉由不斷加深對大數據和 AI 的掌握應用，持續強化對資本市場的守護，並為臺灣資本市場開創新契機。

而在專注推動金融科技和數位創新的同時，集保結算所也從未忘記，科技只是工具，優化客戶金融體驗，維持資本市場的穩定進步，才是集保結算所成立的初衷。

《後漢書》說，「志不求易，事不避難。」多年來，金融市場環境幾經變動挑戰，對集保結算所來說，從來沒有簡單的事，只有更艱鉅的任務；一次次的淬煉，也讓全體同仁更深刻地體會到，維護市場穩定進步，堅守幸福的核心價值，是集保結算所肩上的重任。

一代人青春過去了，一部青史留下來。過去 35 年，集保結算所持續以變革的腳步與亮麗的實績，佈建了堅實的數位基礎建設，贏得了市場與大眾信任，也發展出了專屬於集保結算所的信念、價值與企業文化。我們看見成長路上的輝煌與不易，希望下一代人記得集保結算所每一步的足跡，並從宏大的願景中，探索市場新方向，照亮金融大未來，續寫臺灣金融市場的下一章。

大事紀

1989

10.17 經濟部核准本公司正式設立

1990

01.04 公司正式營業

08.30 完成全國證券商連線作業

11.06 與楠梓電子公司簽訂股務代理合約，正式開辦股務代理業務

1991

03.20 現金增資，資本額由新臺幣 5 億元增至 10 億元

04.01 開辦外資保管機構帳簿劃撥作業

11.18 與國際清算公司 CEDEL 簽約辦理國際清算交割業務

1992

09.22 與國際清算公司 Euroclear 簽約辦理國際清算交割業務

10.05 零股納入集保制度

10.21 開辦有價證券帳簿劃撥配發作業

1993

03.08 開辦新股權利證書及股款繳納憑證帳簿劃撥作業

08.20 開辦臺灣存託憑證帳簿劃撥作業

11.02 開辦債券還本付息作業

1994

05.01 開辦有價證券設質交付帳簿劃撥作業

08.12 開辦封閉型受益憑證買回帳簿劃撥作業

12.27 開辦上櫃股票送存作業

1995

02.04 開辦證券市場全面款券帳簿劃撥交割作業

03.01 開辦高雄證券商公會會員證券商郵寄收付有價證券作業

11.24 首次完成庫存混藏保管股票 5,325 萬張全面盤點零缺失

1996

01.04 開辦集保餘額語音查詢服務

06.22 實施證券商送存股票應於客戶申請書輸入股票號碼規定

09.02 實施送存股票「快速送銷前手」作業

1997

07.28 開辦認購（售）權證相關帳簿劃撥作業

12.10 主管機關指定辦理股務業務查核作業

1998

03.26 啟動查核股務單位辦理股務相關作業

07.21 受期交所委託辦理期貨結算電腦資料處理作業

1999

05.19 通過 ISO 9002 國際品質認證

12.31 完成 2000 年 Y2K 電腦年序問題相關應變措施

2000

06.30 參與跨市場資訊交換及危機處理程序

09.04 開辦證券商輸入錯帳、更正帳號、違約及瑕疵補正證券等申報作業

2001

01.18 開辦全權委託投資帳簿劃撥作業

02.24 南港軟體園區建置現代化庫房

12.20 辦理有價證券私人間讓受、繼承及贈與帳簿劃撥作業

2002

01.02 辦理與櫃股票給付結算帳簿劃撥作業

05.15 開辦公開收購有價證券帳簿劃撥作業

12.06 開辦私募有價證券及設質質權移轉帳簿劃撥作業

1989 ~ 2024

2003

- 02.11 開辦股票選擇權契約履約採實物交割帳簿轉劃撥作業
- 06.30 開辦指數股票型受益憑證帳簿轉劃撥作業
- 06.30 開辦有價證券策略性交易借貸帳簿轉劃撥作業

2004

- 01.09 開辦有價證券信託帳簿劃撥作業
- 04.30 成為國際清算機構 Euroclear 股東
- 12.24 主辦「錢找人」活動，協助已下市清算的 4 檔封閉基金投資人領回清算價金

2005

- 09.12 「境外基金資訊觀測站—資訊申報平台及資訊公告平台」上線
- 09.15 「參加人連線工作站 S.M.A.R.T. 系統」上線
- 10.26 全公司 A.B.C.D 級資訊系統均取得英國標準協會 BS7799 驗證

2006

- 03.27 與台灣票券集中保管結算公司合併，更名為臺灣集中保管結算所股份有限公司
- 07.01 辦理股票、公司債、新臺幣金融債券無實體發行之登錄作業
- 11.01 辦理國際債券配發交付、跨國匯撥、帳簿劃撥交割及還本付息的款項代收付作業

2007

- 12.07 期貨結算系統通過「能力成熟度整合模式第二級 (CMMI Level 2)」正式評鑑，並正式登錄於 SEI 全球網站
- 12.31 「期信基金資訊觀測站 - 資訊申報平台及資訊公告平台」上線

2008

- 01.02 提供期貨信託基金受益憑證無實體登錄及帳簿劃撥作業
- 04.07 辦理有價證券抵繳股款及拋棄股份帳簿劃撥作業

2009

- 03.30 股東會通訊投票平台—「股東 e 票通」上線
- 07.01 開辦司法院及法務部「電子函查債務人 / 義務人集保相關資料作業」
- 10.21 「臺灣短期票券報價利率指標 (TAIBIR)」上線

2010

- 02.20 「境內基金資訊傳輸平台」上線—提供信託業及投信業標準化及自動化之基金交易資料傳輸服務
- 03.23 通過「能力成熟度整合模式第三級 (CMMI Level 3)」評鑑
- 09.15 啟動國內基金作業自動化服務

2011

- 03.30 獲頒金管會百年年序專案有功機構
- 07.29 完成上市櫃、興櫃股票、固定收益證券、國內基金等有價證券全面無實體
- 12.16 啟動「e-Training 數位學習平台」—提供集保同仁豐富多樣之專業課程

2012

- 05.07 「NCD 到期兌償款項收付改以央行同資系統期約轉帳交易」上線
- 11.05 「基金資訊傳輸服務」上線
- 12.24 「臺灣股票博物館」成立

2013

- 09.06 報表網路傳送暨查詢作業系統 (新 e-Report 系統) 上線
- 12.27 導入臺灣個人資料保護與管理制度 (TPIPAS)

TAIWAN DEPOSITORY & CLEARING CORPORATION

2014	03.24 合併臺灣總合股務資料處理股份有限公司	
	05.19 集保 App 及行動網頁上線	
	12.29 建置「跨國投票直通處理 (Straight Through Process, STP)」處理機制，提供保管機構外資客戶持股對帳、傳送股東會英文版議案案由，及外資客戶跨國投票指示之接收與處理等相關服務	2019 03.15 「公司投資人關係整合平台 (ESG IR 平台)」上線—提供多元 ESG 評分資訊，促進與國際投資人與研究機構互動，協助國內機構實踐責任投資 04.11 與投信投顧公會及證基會共同主辦「好享退 - 全民退休投資專案」
2015	04.06 設立「基金暨國際部」	06.10 「大數據分析應用平台」上線，提供互動式金融監理資訊
	12.15 轉投資成立「基富通證券股份有限公司」	09.12 董事長林修銘當選亞太地區集保組織 (Asia-Pacific Central Securities Depository Group, ACG) 副主席，並擔任世界集保組織論壇 (The World Forum of CSDs, WFC) 董事會成員
	12.31 建置證券期貨市場虛擬博物館	11.28 電子投票平台榮獲 2019 亞太電子化成就金獎
2016	04.01 「防制洗錢及打擊資恐查詢系統」上線	2020 03.17 制定「因應防疫召開股東會之作業指引」 04.30 舉辦「2020 年臺灣股東會前瞻線上論壇」，逾 300 家上市櫃公司及約 600 人參與 06.04 與俄羅斯集保公司 (National Settlement Depository, NSD) 簽署合作備忘錄 (MOU) 07.01 「查詢金融遺產一站式服務」正式上線 10.01 208 家證券商總分公司及 32 家保管機構，全面使用「法人對帳系統 (VMU)」 12.30 取得 ISO 22301 營運持續管理系統證照
	05.14 「境內基金交易平台」上線—提供證券商、投信及投顧等基金銷售業者交易資訊傳輸以及投資人申購、贖回等款項金流服務，大幅降低業者後台作業成本	
	12.28 「帳簿劃撥直通式服務」上線，提供參加人與本公司系統間自動化資訊交換機制。	
2017	03.29 推出「集保 e 存摺」App	
	07.03 集中保管有價證券可辦理法院擔保提存	
	09.18 實施融資性商業本票及外幣商業本票以登記形式發行制度	
2018	01.02 「投資人集保資料查詢系統」上線	
	06.20 國際驗證之企業社會責任報告書編製完成	2021 05.13 集保 e 存摺 App 更名為「集保 e 手掌握」App 06.16 訂定「因應疫情 3 級警戒召
	08.31 協助經濟部建置「公司負責人及主要股東資訊申報平	07.01 「查詢金融遺產一站式服務」正式上線

1989 ~ 2024

2022

- 06.28 開股東會防疫作業指引
- 06.28 「票券金融公司數位監理申報機制」上線—提供業者 API 自動化申報及線上資料驗證服務
- 07.14 「視訊輔助股東會平台」(eMeeting) 上線
- 10.06 主辦 ACG 線上交流週活動 (Networking Week)，計有會員機構、外國保管銀行及資訊服務業者共 29 家機構，逾 300 人線上與會
- 10.12 推出「好好退休準備平台」—提供國人規劃退休投資的入門環境，並同時包括教育、投資、保險及公益四個專區
- 12.20 全新「eSMART 數位帳簿劃撥平台 1.0」上線—提供保管銀行開戶免臨櫃電子化服務
- 01.01 開辦「股務單位股務作業評鑑」作業
- 06.16 首次主辦線上「亞洲基金標準化論壇 (Asia Fund Standardization Forum, AFSF)」，各國共計 25 家機構、111 位代表與會
- 08.31 「集保 e 學堂」正式命名暨成果發表會
- 09.29 主辦「亞太地區集保組織中階幹部研討會」(ACG Cross Training Seminar, CTS)，共計 27 家 ACG 會員機構、近 400 人次參與
- 09.30 「證券期貨業 ESG 執行資訊控管系統」上線—協助證券期貨業者揭露及申報各項 ESG 具體措施，並提供主管機關視覺化監理資訊
- 10.26 「集保 i 查詢」上線—提供電子債券存摺線上確認提前解約及撤銷功能

2023

- 01.01 「集保服務費查詢平台」全面提供一站式收費帳單電子化服務
- 03.13 成立「數位暨資安部」
- 06.26 「境內基金集中清算平台」上線—提供配息及申贖資訊傳輸暨總額款項收付服務
- 06.29 「開放證券公開資料查詢服務」上線—透過集保 e 掌握 App 及 API 技術，與證券商及第三方服務提供者 (TSP) 匯聚各券商定期定額及複委託標的資訊
- 06.30 「股務事務電子通知平台 (eNotice)」上線—提供股利發放電子通知服務
- 12.07 發布我國第一份「ESG 評等機構行為準則」
- 12.28 新版「基金資訊觀測站」上線，設立 ESG 基金專區

2024

- 01.01 金管會行政委託辦理審查投信申報共同基金之募集案件
- 01.31 「金融業碳排放申報平台」上線
- 03.15 ETF 配息發放電子通知服務—「ETF eNotice」上線
- 03.25 債票券交割訊息動態查詢服務—「甘丹查」上線
- 04.12 臺灣首家取得亞太經濟合作 (APEC) 「跨境隱私規則」(Cross Border Privacy Rules, CBPR) 驗證認證企業
- 05.08 金管會核定複委託券商得委由集保結算所保管外國有價證券
- 06.28 ETF 資訊單一查詢入口—「ETF 觀測站」上線
- 09.24 舉辦「複委託跨境保管 - 合作共贏」發表會，發布與 13 家複委託證券商完成簽約，開啟跨境保管新紀元

集保35 幸福

臺灣集保結算所 35 週年特刊

發行人	林丙輝
出版單位	臺灣集中保管結算所股份有限公司
地址	臺北市復興北路 363 號 11 樓
電話	(02) 27195805
網址	https://www.tdcc.com.tw
編審委員	集保結算所編輯群 汪明琇、王秀芬、鄭宜倫、王秋敏、朱月桂、周儒、羅一展、陳俊傑
企劃製作	天下雜誌整合傳播部
圖片提供	臺灣集中保管結算所股份有限公司、天下雜誌
出版日期	2024 年 9 月初版
ISBN	9789869260251

本書採用森林管理委員會 (Forest Stewardship Council, FSC) 驗證紙張。
臺灣集中保管結算所股份有限公司保有所有權利。欲利用本書全部或部份內容者，
須徵求出版單位同意或書面授權。

TAIWAN
DEPOSITORY & CLEARING
CORPORATION

集保35 *ai*幸福

臺灣集保結算所 35週年特刊



ISBN
9789869260251



臺灣集保結算所