

行政院及所屬各機關出國報告

(出國類別：實習)

赴本行洛杉磯分行實習報告

服務機關：台灣土地銀行信託部

出國人職稱：領組

姓名：陳信漢

出國地區：美國

出國期間：89年7月11日至89年9月8日

報告日期：90年1月

摘 要

本行為順應全球金融國際化、電子化之世界潮流，自八十六年九月十八日成立美國洛杉磯分行第一家海外分行後，即積極努力籌設海外分支機構，率先於八十八年一月二十日成立香港辦事處，並先透過行內公開考試遴選優秀行員培訓派赴美國洛杉磯分行實地實習，以因應將來陸續海外分支機構設立所需服務人員。

本次實習期間包括國內調訓部分共八個月，本報告係依實習時序介紹本行目前國內、外國際金融服務業務項目重點與流程，以本行美國洛杉磯分行之組織架構及制度為樣本藍圖，探討海外分行之利基、限制與未來發展方向，再據此藍本分析國內外金融環境變遷，本行國際化之應變對策。

未來金融服務走向多元化、專業化、國際化及網路電子化，交易對象及交易場所將不限於國內，各式各樣新金融商品亦推陳出新，面臨資訊變化迅速的網路時化，本行雖屬不動產專業銀行，在海外發展尚在起步階段，如積極培訓人才、開發本行專業領域、加速國際化推動、提升本行國際形象，將來終可成為全球性國際銀行。

目 錄

壹、目的	1
貳、出國前調訓	2
參、美國洛杉磯分行實習過程與心得	4
肆、建議事項	16
一、海外分行利基	16
二、海外分行限制	17
三、海外分行未來發展	19
四、本國金融環境條件	20
五、本行國際化應變對策	22
伍、後記	28

壹、目的

本行為順應金融國際化之世界潮流，先期儲備海外分行服務人員，於行內公開考試遴選優秀行員與予教育訓練，再赴派本行美國洛杉磯分行實習六十日，職調訓總行國外部及國際金融業務分行半年後再赴美實習，除瞭解本行國際貿易進、出口、匯兌、外幣資金之清算管理與國際聯貸等各項相關業務外，並接受語言訓練課程積極加強外語能力，於美國實地生活體驗與經驗學習，更加深入瞭解本行海外分行經營實際現況。

本報告之思考架構係由小至大、由近而遠、由現在看未來。以本行美國洛杉磯分行之組織架構及制度為中心，先依受訓時序介紹本行國內外各項業務重點與流程，探討海外分行之利基、限制與未來發展方向，再據此藍本分析國內外金融環境變遷，本行國際化之應變對策。

貳、出國前調訓

本次受訓之主要目的為培訓本行海外分行儲備人員，其必需具備之各項資格條件，基本條件為外語能力及專業知識。實務上，語言能力是不可或缺的，雖與海外分行當地聘任人員均得以中文溝通，惟為分行業務聯繫與拓展業務之需要，不論與同業或客戶間維持良好溝通管道或隨時保持互動才能維繫緊密的業務關係，故派任海外服務之各級主管語言能力相形重要。

國際貿易等各種外幣金融商品之外匯業務專業知識亦需具備，全世界國際間之貿易關係日益密切，惟有專業、完整與快捷的金融服務條件才能長期吸引顧客，海外分行受地理位置條件限制，須賦予較國內分行高之授權額度及彈性，其專業知識能力決策判斷影響重大，並能適時應變各種突發性狀況。

鑑此，本次出國行前本行排訂半年於總行國外部及國際金融業務分行實習並實際操作各項外匯業務，從最基礎觀念到運用熟悉，因時間緊湊，每日都有新的基本觀念及專業知識需要學習，依學習順序介紹其主要項目：

- (一)國際金融業務分行：實習境外金融業務、國際聯貸案與外幣交易之操作，期間為一個月。

(二)國外部進、出口科：實習國際貿易進、出口信用狀、擔保提貨、副提單背書等交易之作業流程與規定，期間各一個半月。

(三)國外部資金科：實習外幣資金控管、匯率報價之決定及外幣交易之操作與清算，期間為一個月。

(四)國外部匯兌科：實習國內外外幣資金匯出、匯入及外幣存款與光票託收、旅行支票代售及外幣現鈔兌換，期間為一個月。

除此之外，在六個月的調訓過程中，本行同時安排三個月時間，每日上午於台大語言訓練中心上英文課，包含會話、文法及寫作等課程，經過專業教師之指導，除了充實外語閱讀、寫作能力外，與外國人交談更具信心，因提高學習英文的興趣，於是出國前繼續參加三個月之夜間課程，利用下班之餘持續加強。在美國實際應用後更覺得提升外語能力的重要性，故將其定為個人終身學習目標。

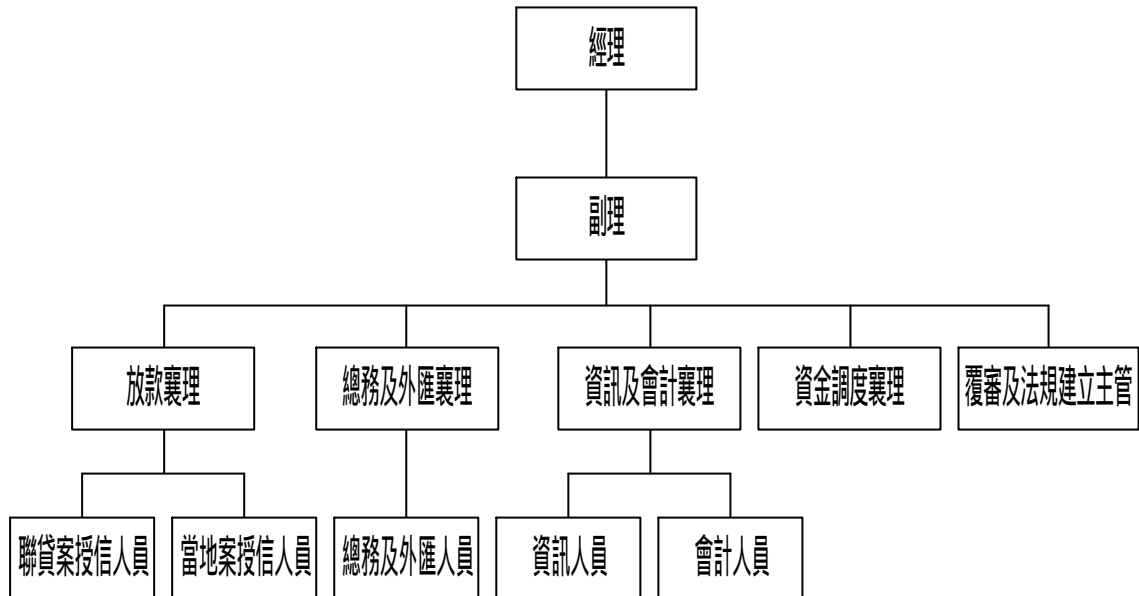
參、美國洛杉磯分行實習過程與心得

第一次踏上美國，來到全美第二大都市洛杉磯，即刻感受到大國的氣勢，從洛杉磯國際機場直上高速公路，各項公共工程建設之雄偉及街道整體感，在國內甚是少見，分行位於洛杉磯市高樓林立之金融區，該區有全美甚至於全球之各大金融機構設立於此，辦公室位於二十二層大樓之十九樓其視野及空間規劃運用良好，分行屬整批(wholesale)作業銀行，無櫃台設置之需，OA 辦公室設計讓十四位行員工作環境空間各自獨立，亦能方便聯絡。

本次海外分行實習期間為六十日，依洛杉磯分行陳經理安排各項業務時程，並於每一項業務開始時，先由該部門襄理整體介紹業務重點，再由當地聘任行員帶領實際作業，從理論先瞭解再實際操作電腦，以最有效率、有系統方式瞭解各項業務重點，以收事半功倍之效。

本行現由國內派赴洛杉磯分行服務人員計有經理、副理及四名襄理，於當地聘請行員共八名，包括一名專業主管放款覆審及法規遵循及制度建立，全分行共計十四人，分別處理總務、會計、資訊、外匯、徵信、授信、資金調度及存款等業務，人員組織架構如下圖：

美國洛杉磯分行組織架構圖



總共約八週的實習時間過程相當緊湊，前兩週先瞭解分行電腦軟、硬體設備及會計作業與財務結構對整體先有一般性初步瞭解，第三、四週則瞭解國際貿易外匯業務之實際操作，第五、六週針對美國當地聯貸案件及當地一般企業放款案件瞭解美國之放款流程與規定，最後兩週由放款覆審及法規制度建立之專業主管講授美國聯邦準備銀行（FRB）與州政府金融局之金融檢查及相關法規，並瞭解整個分行資金調度與風險控管。茲依實習時間順序就本行洛杉磯分行各項之業務重點及心得分述如下：

(一)資訊部門

該部門係由分行王襄理及一名資訊專業行員組成，負責分行電腦軟、硬體之維護，分行現有硬體部分主要可分一般行內業務作業系統、美國境內資金清算系統（FED WIRE）及全球資金清算系統(SWIFT)三大部分，資訊室人員進出均以密碼管制、有關內部資訊處理、分級授權及內部控制悉依美國金融局及聯邦準備銀行規定嚴格管制。對外連線資金調度及 SWIFT 電文處理，均需二位主管襄理密碼才可放行。電腦軟體方面係由外包電腦公司設計，雖以 DOS 為作業平台，資料輸入及結帳速度，分行同仁反應尚認不錯，如朝向更具人性化之視窗作業平台改進則更理想。

(二)會計部門

該部門由王襄理及一名會計專業行員組成，由於本行為整批作業銀行，分行並無受理現金提存業務，故無庫存現金，各項匯出、匯入款項及資金拆借或放款均透過美國加州聯合銀行(UBOC)及美國聯邦準備銀行(FRB)調度，因此，會計每日負責編製分行之銀行調節表，以作為該日資金調度之依據，另 FRB 規定週、月、季、半年、全年報等各類定期表報及總行規定之各種報表之編製均需如期完

成。

會計實習另一重點為表報分析，如何從資產負債表及損益表分析出分行之業務重心與資金流動性，海外分行未參加美國存款保險(FDIC)僅能接受十萬美金以上之大額存款，實際吸收存款相當有限，除本行原投入資本美金壹仟萬元外，其主要資金來源為美國或全球各金融機構借款，資金去向主要為中長期之聯貸案及一般企業放款，如此以短期資金供應長期資金，其流動性在國內及本行之信用評等正常下較無問題，如遇緊急事件發生，可能會立即產生流動性困難，即資金調度緊縮，僅能轉由國內總行供給，又受時差之限制，恐有緩不濟急之虞，且資金成本驟增將造成銀行之損失。

(三)外匯部門

該部門係由鄭襄理及一名專業國際業務行員組成，其主要係辦理國際貿易進、出口及匯出、匯入等業務，與國內外匯業務相當，因該分行為非零售銀行(retail bank)故無代售旅行支票、光票買入、光票託收及外幣兌換等業務。其主要業務來源，除少部份為當地客戶外，大部份來自於國內本行各分行指定洛杉磯分行為信用狀通知銀行、押匯

銀行或匯出匯款之收款行，以本行遍佈全省一百餘家分行，如加強教育行員全行利益共同體之觀念，使其瞭解國內分行對海外分行之重要性，就上述各項業務在不影響國內客戶利益之前題下均指定由海外分行承作，對該行手續費收入成長必然可觀，另於國外部實習時，曾就指定銀行之選定請教過先進，考量美國大行如美國銀行(Bank of America)、花旗銀行(Citibank)等於國內因設有海外分行，對信用狀拒付案件及其他服務等溝通連絡較為迅速、方便且具專業，故多指定大行辦理，實際上就目前美國通用之 SWIFT 及 FED WIRE 系統，除本行存匯行無需透過 FED WIRE 系統外，如不考量美國東西岸三小時時差，洛杉磯分行實際處理的速度與品質應與大行相同。

(四)授信部門

該部門由襄理及三位專業授信行員(Loan officer)組成，負責當地一般企業放款及聯貸案件。茲就其流程與重點說明如下：

(1)一般企業放款案件

美國採專業徵信制度，因美國腹地廣大，徵信人員無法瞭解全盤之市場行情，不動產鑑價報告須委由專業

鑑價公司辦理，且費用由申貸人負擔，其鑑價方式與國內相同，亦採成本法、收益還原法及市價比較法，開發案則較偏重收益還原法，與國內偏重市價比較法較不相同；另美國非常重視環境保護觀念，不動產開發案需由專家提供環境報告包含土壤分析及有無斷層及洪水等說明。

本次實習期間，奉經理指示，先後參與過三次審議會議，由副理主持會議，經理及覆審主管則全程指導，分行承辦人員先就一般商業徵信包括：公司基本資料、沿革、經營狀況、產業特性、財務分析、貸放金額及限制條件等並對估價報告提出合理說明，再分析財務報表，作為貸放審議之依據，由全部襄理及覆審主管共同討論，該授信審議小組採合議制，於出席會議之主管襄理全數同意後始可貸放。

至於貸放前不動產之抵押權設定於美國加州地區以信託同意契約(Deed of trust)為之，委由專業公證公司(ESCROW company)於當地郡政府辦理設定，並經由產權保險公司(Title insurance company)詳細查對所有權移轉、抵押、稅務等後發出債權人所有權保險證，於日後

如有產權問題發生，該公司將負責賠償。此制度與國內不動產履約保證及仲介公司制度類似但不盡相同，因透過專業公證公司及產權保險公司辦理不動產移轉設定具絕對公信力，可使不動產交易糾紛防範於無形。

本行因成立時間較晚，受限於一般企業放款案件市場拓展不易，另考量授信風險較高，以本行客戶存款較少，且資金主要來源為市場拆借，實不宜承擔太高風險，故其佔放款業務比重僅約一成多。

(2)美國境內聯貸案件

美國為一個資本市場高度開放之國家，大型企業籌措資金通常會與一家大型金融機構洽商，由該金融機構為主辦行處理整體貸放之各項工作，其先針對該公司各項公開資訊作成徵信報告，再洽其他金融機構參貸意願與額度，本行因受限資產規模與人員不足，僅能作為參貸行，此為初級市場參貸，徵信人員可藉與其他金融機構之良好關係取得初級市場的聯貸案；另在美國聯貸次級市場上幾乎為完全開放，有相當多產品在市場報價，可供徵信人員於次級市場尋找適合該分行之聯貸案，並無客戶匱乏之虞。

聯貸案件之主辦行占很重要之角色，一般主辦行先與企業達成共識並投入大量人力作成徵信報告供參貸行參考，徵信人員除主辦行提供之徵信資料外，並於網路上搜集各評比公司、投資機構及專業人士等各種不同資訊，以作更客觀及公正之評估。

本行之財務結構自有資本僅美金壹千萬元，資金主要來源為市場拆借，聯貸案件價格條件又低，其所能賺取之利差相當微薄，雖聯貸案件多屬美國當地知名大型企業，風險相對較低，惟任一筆逾期金額幾乎都超過美金壹千萬，屆時本行立即發生經營困難，故在審核聯貸案件上仍應審慎考量參貸。

(五)法規遵循及覆審

本行為符合美國金融法規並因應美國聯邦準備銀行及加州州政府金融局每年金融檢查，對各項業務之當地各種規定均應詳細熟識並嚴格執行，基本上，美國金融法規由美國聯邦準備銀行訂定各種原則稱為 regulation(詳附件一)或經由美國立法通過的法案為主，因國家歷史及背景的不同，甚多規定非本國所有，故奉派前應先初步認識各種美國金融法規的瞭解，以免誤觸當地法規。

茲就美國主要金融法規作簡要的介紹如下：

- (1)銀行秘密法案
- (2)國外賄賂法案
- (3)國外資產管理法案
- (4)聯邦選舉活動法案
- (5)水患保護法
- (6)誠信貸款法案
- (7)公平融資機會法案
- (8)公平收回借款法案

(六)美國金融檢查制度與方法

美國金融監理單位相當健全、完善，針對各種不同之金融組織如本國銀行（再依資產規模額細分不同的標準）儲蓄銀行、保險機構、外國銀行及大型控股公司規定檢查手冊，目的除供查核人員有查核依據外，亦公開讓各金融機構執行內部稽查核及規章制定有所依循，並透過金融預警制度(Early Warning System, EWS)即運用科學化及系統化方法，事先預測銀行經營逐漸惡化及財務狀況弱處，適時提供銀行主管機關、客戶、股東及其他利害關係人參考，並得以適時進行特別監督，有效的預防銀行倒閉、避免存

戶或存款保險基金受損，在檢查前先評估銀行財務狀況，建立有效的問題檢查制度，以降低金融檢查成本，並依一定之標準程序逐項檢查，綜合評估各項變數，使問題銀行確認更具客觀，對銀行評等及存款保險費率計算標準也都有所依據。美國對外國銀行之檢查作業手冊目錄（如附件二），介紹如下：

此一檢查制度稱為【ROCA】檢查準則，【R】為風險管理(Risk Management)，其主要針對信用風險、國家匯兌風險、市場風險、流動性風險、作業風險、法律風險及信譽風險檢查，除美國金融檢查單位對外國銀行在美國設立之分行進行檢查外並要求其總行針對金融市場、風險管理及分行動向作一定之督導，並建立覆審及放款核准額度及上限制度，要求定期製作正確財務報告及教育人員使其對當地法規能具相當認識及專業判斷能力。建立一套分行的方針、流程及限制作為衡量其放款、投資、交易、信託及其他活動的準則，並依經驗訂定目的及健全強化整體財務並明確數據化其授權額度，最後再透過一套有效風險監視管理資訊系統得以確定及衡量所有暴露於外之風險。

【O】為作業控管(Operational Controls)，作業風險形成

於潛在不充分資訊系統、作業問題、分行內部控制不良、其他欺騙行為或無法預見的災禍影響到分別財務損失或對其信譽受損。作業控管主要為評估分行營運控制的有效性，範圍包括會計及財務控制，依據分行作業規模及複雜性訂定一套符合內部原則及規定之內部控制作業系統，並自行查核及由總行督導並及時提供正確資訊供總行及分行經理制定決策之參考。

【C】為法規遵循（Compliance），規定總行管理單位必須發展適當的政策及程序以確定分行在美國聯邦及州立所有法規均能遵循，包括報告及特別檢查需要。為達此目標規定應設立一位熟悉美國及州立法規之法律顧問，並與分行管理區分開，使之有獨立客觀之判斷，另規定要由法規遵循專家教育訓練行員，以減少法規上之誤解。

【A】為資產品質(Asset Quality)，主要評估信用及移轉風險管理及分行的流動性風險，將資產分為表內及表外包括但不限於兌換、投資、放款、銀行承兌、擔保信用狀及放款承諾等，並考慮額度大小、配置、產業風險分散與無法執行的逾期放款比率如何降低。

美國聯邦準備銀行以此 ROCA 檢查方法就各項標準給

予評分，再總和計算該行之總評分，以作為該管理機關檢查頻率與時間長短之依據。

(七)資金交易部門

該部門現因人員精簡，僅由劉襄理一人負責控制，為期內部控制之需，其每一筆資金均有一承辦人先負責鍵入資料，再由另一襄理覆核，最後才由劉襄理列表傳送，全部作業均受到各別密碼牽制，其流程控管相當嚴格。

因分行評估作業成本經濟效益考量，如增加美元以外之其他幣別，則需增加會計每日結帳時間，且各項報表帳務即使無交易仍應備齊以供總行及金檢單位之檢查，就目前分行資產規模而言，並不適合投入投機性交易，故無外匯兌換交易之需要，其主要工作為投資美國公債或公司債票券及當日資金拋補軋平部位，交易員以其個人在市場上之熟識度取得拆借或放出部位之最有利價位，為分行盈餘幫助功不可沒。

肆、建議事項

一、海外分行利基

(1)資金取得便宜

全球美元資金流動迅速，本行僅投入美金壹千萬元，其餘主要來源即透過市場拆借，以本行及台灣國家評等，及交易員市場熟識能力，目前在美地區仍可取得較低的資金，可節省本行資金成本。

(2)聯貸風險控制

聯貸案件因屬參貸性質，無主辦行風險集中問題，個別產業風險均可彈性控制，雖其利差縮小利潤有限，但透過交易員資金靈活調度，且風險相當小，仍為分行獲利主要來源。

(3)專業銀行之考量

本行為不動產專業銀行，有關不動產相關業務如建築融資、土地開發甚或將來切入住宅貸款及土地信託、不動產證券化等業務，對本行均有相當競爭優勢。

(4)便利國內聯屬企業之服務

國內企業於海外設立之聯屬企業，如當地有本國往來銀行亟可能以海外分行為往來銀行，就業務配合與整體服

務而言，均可達到戶利雙贏目的。

二、海外分行限制

(1)語言文化上差異

不同國家不同區域有不同的語言文化，就國內語言學習環境而言，外語能力人才確須培養，因國際上因不諳語言造成誤解及損失將存有潛在危機，尤其對當地法令規章及契約內容之解釋不正確，即影響本行權益，文化上的差異也會造成業務推展的進行，不同文化形成種族隔閡，其努力往往事倍功半，反之華人市場則可達事半功倍之效。

(2)人力資源配置

人員管理因地處海外，受到當地法令限制，所聘請之當地行員並不得隨需求調整工作，人力運用上與工作輪調、工作代理上隨即受到限制，當地行員休假其工作經常由主管襄理自行代理，在人力配置上各主管襄理均由國內外派，其用人成本倍增，經濟效益成本提高。

(3)國外金融業務法規限制

美國或世界各國對當地外國銀行均有一套較嚴格之規定，目的為避免外國銀行影響該國之金融秩序，本行為發展為國際性銀行，自應詳細研究該國應遵循之法規，並

制成一套統一制度規範，因海外分行在外經理權限放寬，必須有制度嚴格規範，並澈底落實執行，才可減少弊病產生。

(4)放款客戶群侷限

因受限於環境因素，除聯貸案件較不受影響外，事實上海外分行要打進華人以外市場相當困難，甚至連當地行員要打入華人以外之生活圈都困難，因此業務推展更受阻礙，這種情形普遍存在台灣於海外設立分行。如何改善？惟有運用當地優秀金融管理人才擔任海外分行主管甚至於經副理始可改善。

(5)放款種類侷限

因受現 wholesale 業務範圍限制，本行資金主要來自於同業拆款，低成本的資金幾乎沒有，且放款推廣不易，因此聯貸案件成為最佳選擇，但業務種類如僅侷限於聯貸案件，對本行設立海外分行國際化的目標發展實無助益，宜採穩定中求發展策略，多與當地企業聯繫，可透過辦理聯貸案中與企業接觸交流，一方面為土地銀行做行銷廣告，另一方面對將來業務也有所幫助。

(6)本行國際聲望限制

本行在全世界銀行屬前五百大銀行，但就實際上外國企業與個人並不知道本行屬性與優良的體質，雖本行未參加美國銀行存款保險，實就本行健全財務結構而言，客戶存款安全性無庸置疑，惟美國當地人實不敢將十萬美元存款存在無存款保險之銀行，故本行就國際聲望推廣而言，仍有相當一段距離。

(7)當地同業競爭

台灣於海外選定設立分行地點，因基於整體考量，重疊性相當高，因此就服務國內於海外設立分支機構之聯屬企業而言，其銀行同業間之競爭相當嚴重，且海外聯屬企業並不多，業務競爭更格外顯得強烈，其就分行之地點選定，如無代表性之需要，儘量避開過度競爭之地區，朝新興地區發展不失為較佳策略。

三、海外分行未來發展

(1)專業化

成立專業化服務團隊遍佈全球，同時提供企業全球性服務，建立全球專業資訊，以最先進領導觀念提升本行國際企業形象。

(2)多元化

多樣性服務讓客戶有最貼心的感受，打破客戶刻板印象，讓客戶認知本行除能提供不動產專業服務外，在其他金融服務範疇亦具國際水準。

(3)本土化

海外分行落實本土化，除全面打入當地市場，服務企業不受限於華人，將本行代入國際舞台，才能真正達到國際化之目的，

(4)資訊化

連接全球海外資訊化作業系統，及時提供最新資訊，掌握商機，簡化作業流程，以資訊代替人力，並運用正確及時資訊研判問題、制定策略。

(5)電子化

網路銀行設置有絕對必要，海外分行更不可不設，此乃最省錢之交易方式，且傳輸迅速、對全行之企業形象影響極大。

四、本國金融環境條件

(1)同業競爭過度飽和

自從民國七十七年開放新銀行設立後，國內金融機構如雨後春筍一家接著一家設立，公營行庫也逐一民營化，

本行所面臨之同業競爭日益增加，現已過度飽和，再加上農、漁會及信用合作設之信用部門及郵匯局等其他機構，更加難以維持良好之放款品質，逾期放款增加，逾放比率高居不下之結果，銀行合併法通過後，將來必會吹起銀行合併風。

(2)全球經濟發展趨緩

自美國 FED1999 年起為防止經濟過熱引起通貨膨脹，連續調升利率至 2000 年底，造成美國經濟軟地著陸（有人稱硬地著陸），美國股市及全球股市下挫近百分之五十，台灣股市已超過五成，經濟不景氣的時代即將來臨，本行不動產專業之產業營建業上市上櫃公司絕大多數已成為雞蛋、水餃股，中小型營建商倒閉更不計其數，造成本行債權確保相當程度之威脅。

(3)交易習慣改變

國人過去交易習慣以現金交易，自從塑膠貨幣盛行後，現已習慣使用信用卡、簽帳卡等消費付款，將來網路風行全球後，網路購物更可能成為另一主流消費，因此金融機構所扮演之角色，將隨消費習慣的改變隨時調整，以滿足消費者實際之需求。

(4)企業資金取得來源多元化

由於資本市場日益發達，上市及上櫃公司家數成長迅速，公司取得資金方式不再以金融機構借款為惟一選擇，直接透過現金增資即可取得大筆投資資金，不但免除利息費用之負擔，亦可改善對財務結構，惟仍應配合適當之財務槓桿。銀行提供資金的角色將日益趨弱，賺取利差將逐漸縮小，專業服務將成為未來金融機構之主要項目，合理的手續費收入亦將占相當比重。

五、本行國際化應變對策

現代金融服務業所提供各項服務種類繁多，且各式各樣新種金融商品推陳出新，全球經濟體系逐漸開放，國際間限制愈來愈少，如明(九十)年後台灣及大陸地區加入 WTO 世界貿易組織後，即將面對國際間各大型銀行之競爭，屆時本行將面臨更大挑戰，為使本行在業界能展露頭角，定需有所變革，國際化勢必為其中重要之一環，茲就本行國際化應變對策如下：

(1)人才培訓

人力資源永遠是金融服務業永續生存及進步改革的原動力，本行行員訓練中心每年定期各種訓練計畫尚未針

對海外分行之介紹及推展辦理教育訓練，無論將來行內人員是否需調派海外，如就長遠目標來看，開放此一管道讓行員瞭解本行國際化企圖心更可激勵更多優秀行員加入海外服務行列，人才濟濟自然能提昇本行國際化的水準。

英語目前是國際流通主要語言，台灣並非為英語系國家，大多數行員對英語仍有相當大的隔閡，因在國內實務上運用英語機會較少，同仁們也少有動機去學習，建議比照本行期貨、證券營業員執照取得加分辦法，訂定一標準借由公信力語言訓練中心測驗分不同等級給予不同加分，且不受加分次數限制，理由同學歷加分精神一樣，其語言能力可隨程度的提升而更進步。

(2) 電子銀行

「網路無國界」這句通俗話足以代表將來國際化之重點，將來國際間之金融網路服務限制愈來愈少，歐洲成立歐盟後，區域性結盟將成為一世界潮流，國與國的距離限制一旦消失，地球村的觀念成熟後，一切網路金融交易更加頻繁，因此，如何發展一套網路服務系統，並藉由網路資源的傳播迅速，讓本行取得先機，消費金融與網路結合讓客戶有最完整與迅速的服務。

建議各個分行設置電腦免費提供客戶隨時上網查詢相關金融網站，訓練專門人員介紹本行電子銀行服務項目與專業資詢，並可適時推廣本行電子銀行的方便性與安全性，使客戶使用安心。

(3)海外據點選定

目前本行成立海外分支機構僅美國洛杉磯分行一家，另於香港成立辦事處，計畫於新加坡設立分行，就據點選定仍以華人活動範圍為主，以本國銀行海外分支機構一覽表（詳附件三）來看，其設立遍佈全球，亞洲地區以東京、香港、新加坡為主，歐洲地區以倫敦及阿姆斯特丹為主，北美洲以洛杉磯及紐約為主，其主要考量區域性金融代表性與市場競爭情形及當地法規要求，是否具經濟效益，對未來本行於區域性服務據點是否有其必要性與代表性。

(4)專業及效率

本行屬不動產專業銀行，惟在海外分行著實難以表現本行不動產專業銀行之特色，雖在辦理建築融資與不動產開發聯貸案較其他同業比例略高，但仍佔其放款比重相對較低，此乃現實環境限制，故海外宜多方面各種產業發

展，並加強各方面之專業人才訓練，適足以因應日益變遷的金融環境。

建議專業化的項目為網路銀行專業化、金融諮詢服務專業化、國際事務處理專業化、投資理財服務專業化及風險控制專業化；在效率提升方面主要從作業資訊化及資料庫建立與運用著手，傳統制式工作儘量以電腦代替人力，多餘人力則投入未來研究發展並加強教育訓導或提供獎勵辦法誘導行員學習自我提升，並鼓勵在職進修，取消在職進修之相關限制，讓行員更進步才是真正專業化與效率化之根本之道。

(5) 成本控制

國內派駐海外分因考量出國之各項不便，給予人員補助及加給，其人事費用成本相對國內高，如因當地法規限制，還需負擔其他費用，因此各方面成本控制應充分檢討，就人力配置而言，是否有調整之必要，如何讓資源得到最佳配置，

(6) 新金融商品可行性

國外各種衍生性金融商品如期貨(future)、選擇權(option)、交換交易(SWAP)等及不動產擔保債權證券

化、土地信託、租賃債權證券化、應收帳款證券化及不動產證券化。建請由本行組專案小組深入研究分析其可行性，並分別就國內外目前執行情形作詳細資料統計，瞭解本國與當地法令是否適法，作成經濟效益評估，最重要的是衍生性金融商品之風險控管，以免發生類似霸林事件，影響本行信譽及營運基礎。

(7)海外分行監理

加強本行對其海外分行之監督管理，落實管理制度之執行，其方法如下：

1. 建立總行與海外分行間之業務通報連繫制度，國內外金融檢查單位規定之報表定期填報總行，並及時通報重大偶發案件。
2. 制定海外分行之業務手冊，其內容包括：徵、授信政策及授信覆審評等辦法、授信信用風險評等制度、估價標準、債權確保準則、可投資之有價證券、有價證券投資之評價方法、新種衍生性金融商品之評價程序及設定風險上限、災難復原計畫之測試、異地備援系統有效性及訂定資訊作業相關管理規範。
3. 遴選海外分行人員，除考慮個人能力外，應顧及行員家

庭因素，因惟有家庭兼顧下，行員才能專心為銀行貢獻，同時落實人員工作項目輪調制度，並加強訓練教育讓行員瞭解所在地國之法令規定，以避免誤觸法令。

伍、後記

於出國前預先思考過一些問題，例如：國外有什麼事務值得本行借鏡？實習六十日要給自己什麼樣得期許？國外的民眾與專家如何看待本行？外國人對各種不同事情看法為何？一般人的觀念角度與國內有何不同？各式各樣的種族對美國有何影響？回國後可為本行貢獻什麼？這一連串問題，在國外期間不時地在出現於腦海裡。從美國人日常生活觀念到法規制定的精神及方法有發現相當多值得學習的地方，受訓結束後順道至美國東岸各主要大都市及世界奇景黃石公園觀光，感受美國人文氣息與自然景觀，古人常言「行萬里路勝讀萬卷書」此即本次實習最主要的收穫。

最後感謝這九個月來所有協助、幫助及照顧我的每一位同仁，由於同仁們辛苦教導並不厭其煩耐心地傳授所學所知，著實讓我從陌生到全面性的瞭解各項業務，在他們悉心的教導下，給予我成長與進步之機會。

(附件一)

美國FRB 規定之 regulation 一覽表

Reg.	CFR Cite	Title
A	12 CFR 201	Extensions of Credit by Federal Reserve Banks
B	12 CFR 202	Equal Credit Opportunity
C	12 CFR 203	Home Mortgage Disclosure
D	12 CFR 204	Reserve Requirements of Depository Institutions
E	12 CFR 205	Electronic Fund Transfers
F	12 CFR 206	Limitations on Interbank Liabilities
G	12 CFR 207	Disclosure and Reporting of CRA-Related Agreements (Proposed)
H	12 CFR 208	Membership of State Banking Institutions in the Federal Reserve System
I	12 CFR 209	Issue and Cancellation of Federal Reserve Bank Capital Stock
J	12 CFR 210	Collection of Checks and Other Items by Federal Reserve Banks and Funds Transfers through Fedwire
K	12 CFR 211	International Banking Operations
L	12 CFR 212	Management Official Interlocks

Reg.	CFR Cite	Title
M	12 CFR 213	Consumer Leasing
N	12 CFR 214	Relations with Foreign Banks and Bankers
O	12 CFR 215	Loans to Executive Officers, Directors, and Principal Shareholders of Member Banks
P	12 CFR 216	Privacy of Consumer Financial Information
Q	12 CFR 217	Prohibition against Payment of Interest on Demand Deposits
S	12 CFR 219	Reimbursement to Financial Institutions for Providing Financial Records; Recordkeeping Requirements for Certain Financial Records
T	12 CFR 220	Credit by Brokers and Dealers
U	12 CFR 221	Credit by Banks or Persons other than Brokers or Dealers for the Purpose of Purchasing or Carrying Margin Stocks
V	12 CFR 222	Fair Credit Reporting (Proposed)
X	12 CFR 224	Borrowers of Securities Credit
Y	12 CFR 225	Bank Holding Companies and Change in Bank Control
Z	12 CFR 226	Truth in Lending

Reg.	CFR Cite	Title
AA	12 CFR 227	Unfair or Deceptive Acts or Practices
BB	12 CFR 228	Community Reinvestment
CC	12 CFR 229	Availability of Funds and Collection of Checks
DD	12 CFR 230	Truth in Savings
EE	12 CFR 231	Netting Eligibility for Financial Institutions
	12 CFR 250	Miscellaneous Interpretations

(附件二)

美國FRB對外國銀行金融檢查手冊

1000 INTRODUCTION

- 1000 Acknowledgements
- 1010 General Introduction
- 1020 Format and Use of Manual

2000 GENERAL

- 2000 Enhanced Framework for Supervising the U.S. Operations of Foreign Banking Organizations
- 2001 Strength-of-Support Assessment for Foreign Banking Organizations with U.S. Operations
- 2002 Examination Planning and the Assessment of the U.S. Operations of Foreign Banking Organizations
- 2003 Rating System for U.S. Branches and Agencies of Foreign Banking Organizations
- 2010 Risk-Focused Approach to Pre-Examination Planning
- 2020 Loan Sampling
- 2030 Workpapers
- 2040 Supervisory Follow-up Actions

3000 RISK MANAGEMENT

- 3000 Introduction
- 3010 Credit Risk Management
- 3020 Asset-Based Lending
- 3030 Asset Securitization
- 3040 Bankers' Acceptances
- 3050 Commercial Loans
- 3060 Corporate Restructurings
- 3070 Due From Nonrelated Banks
- 3080 Financing Foreign Receivables

3090 Other Real Estate Owned
3100 Real Estate Loans
3110 Real Estate Construction Loans
3120 Securities and Broker Dealer Loans
3130 Securities Activities

**ASSET AND LIABILITY
MANAGEMENT**

3200 Funds Management and Liquidity
3210 Interest Rate Risk Management
3220 Borrowed Funds
3230 Deposit Accounts
3240 Due From/Due to Related Offices

**OFF-BALANCE SHEET
ACTIVITIES**

3300 Off-Balance-Sheet Activities
3310 Guarantees Issued
3320 Letters of Credit
3330 Trading Activities

OTHER

3400 Income and Expenses
3410 Management Information Systems
3420 Other Assets and Other Liabilities
3430 Private Banking

4000 OPERATIONAL CONTROLS

4000 Introduction
4010 Internal and External Audits
4020 Internal Control
4030 Emergency Preparedness Measures
4040 Cash Accounts
4050 Consigned Items and Other Nonledger Control Accounts
4060 Payment System Risk and Electronic Funds Transfer Activities

5000 COMPLIANCE

5000 Introduction

5010 Financial Recordkeeping and Reporting Regulations

5020 Asset Maintenance

5030 Asset Pledge and Capital Equivalency Deposit

5040 Suspicious Activities

5050 International Banking Facilities

5060 Review of Regulatory Reports

5070 Other Compliance Matters

6000 ASSET QUALITY

6000 Introduction

6010 Classification of Credits

6020 Transfer Risk

7000 APPENDICES

7010 Federal Deposit Insurance—Uninsured & Insured Branches

7020 Subsequent Events, Litigation, and Other Legal Matters

7030 Survey of Foreign Regulation in Selected States

8000 SUBJECT INDEX

本國銀行國外分支機構一覽表

中華民國89年9月底

分支機構名稱	設立地區	設立國家	設立年月日
一、中央信託局	巴拿馬代表辦事處	巴拿馬	54年 4月
二、中國農民銀行	1.西雅圖分行	美國	80年 4月30日
	2.洛杉磯分行	美國	84年11月14日
三、交通銀行	1.新加坡分行	新加坡	72年 7月 1日
	2.矽谷分行	美國	78年 4月12日
	3.歐洲子銀行		79年10月15日
	4.紐約分行	美國	82年 3月30日
四、台灣銀行	1.紐約分行	美國	79年 9月27日
	2.倫敦代表辦事處	英國	80年12月16日
	3.阿姆斯特丹分行	荷蘭	81年 4月 1日
	4.阿姆斯特丹子銀行	荷蘭	81年 4月 1日
	5.南非分行	南非	81年 4月 2日
	6.香港分行	香港	83年 3月 1日
	7.洛杉磯分行	美國	82年 3月25日
	8.新加坡分行	新加坡	84年 8月29日
	9.東京分行	日本	84年10月19日
五、台灣土地銀行	1.洛杉磯分行	美國	86年 9月18日
	2.香港代表辦事處	香港	88年 1月20日
六、台灣省合作金庫	1.比利時台灣聯合銀行	比利時	81年12月23日
	2.馬尼拉支庫	菲律賓	88年10月15日
	3.香港代表辦事處	香港	89年 7月26日
七、第一商業銀行	1.關島分行	關島	66年 1月 3日
	2.紐約分行	美國	79年 3月 6日
	3.洛杉磯分行	美國	79年 2月28日
	4.加州第一銀行	美國	86年 5月20日
	5.加州第一銀行工業市分行	美國	87年 4月15日
	6.加州第一銀行矽谷分行	美國	89年 4月18日
	7.倫敦分行	英國	73年 4月26日
	8.法蘭克福分行	德國	80年 6月12日
	9.東京分行	日本	83年 9月 9日
	10.曼谷代表辦事處	泰國	84年 6月26日
	11.馬尼拉代表辦事處	菲律賓	84年 8月31日
	12.新加坡分行	新加坡	66年 3月25日
	13.香港分行	香港	83年 7月 8日
	14.胡志明代表辦事處	越南	85年 9月10日
	15.吉隆坡代表辦事處	馬來西亞	87年 7月 7日
	16.馬來西亞納閩分行	馬來西亞	87年 7月 7日
	17.仰光代表辦事處	緬甸	87年 5月 5日
	18.高棉金邊分行	高棉	87年 9月25日
	19.帛琉分行	帛琉	87年11月 2日
	20.雅加達代表辦事處	泰國	89年 6月30日

本國銀行國外分支機構一覽表

中華民國89年9月底

八、華南銀行	1.洛杉磯分行	美國	79年 1月10日
	2.紐約分行	美國	79年 8月 8日
	3.香港分行	香港	82年 9月23日
	4.倫敦分行	英國	87年10月26日
	5.法蘭克福代表辦事處	德國	80年10月 8日
	6.東京代表辦事處	日本	81年11月 2日
	7.新加坡分行	新加坡	84年11月20日
	8.雅加達代表辦事處	泰國	85年12月 9日
九、彰化商業銀行	1.紐約分行	美國	78年10月 6日
	2.倫敦分行	英國	82年 3月15日
	3.東京分行	日本	81年11月11日
	4.洛杉磯分行	美國	79年10月18日
	5.阿姆斯特丹分行	荷蘭	80年10月16日
	6.歐洲子公司		81年12月 8日
	7.香港分行	香港	83年 9月 9日
	8.雅加達代表辦事處	泰國	84年10月23日
	9.新加坡分行	新加坡	86年10月16日
十、台北銀行	1.紐約分行	美國	80年 4月 8日
	2.洛杉磯分行	美國	82年 1月15日
	3.新加坡代表辦事處	新加坡	85年 6月27日
	4.香港代表辦事處	香港	87年 12月 9日
	5.倫敦代表辦事處	英國	83年 3月10日
十一、世華聯合商業銀行	1.洛杉磯分行	美國	82年 1月 6日
	2.菲律賓代表辦事處	菲律賓	86年12月17日
	3.新加坡代表辦事處	新加坡	86年11月20日
	4.香港代表辦事處	香港	86年 9月12日
	5.馬來西亞納閩島國際金融分行	馬來西亞	87年 1月20日
	6.曼谷代表辦事處	泰國	87年12月 1日
	7.世華銀行越南子銀行	越南	89年 6月 1日
十二、中國輸出入銀行	雅加達代表辦事處	泰國	78年10月26日
十三、中國國際商業銀行	1.紐約分行	美國	25年 7月 1日
	2.芝加哥分行	美國	64年 9月15日
	3.洛杉磯分行	美國	73年 7月 2日
	4.休士頓代表處	美國	69年10月 6日
	5.光華國際商業銀行	加拿大	71年12月 1日
	6.光華國際商業銀行溫哥華分行	加拿大	81年 9月18日
	7.光華國際商業銀行多倫多華人城分行	加拿大	74年 7月12日
	8.光華國際商業銀行Richmond分行	加拿大	85年11月21日
	9.巴拿馬分行	巴拿馬	63年 8月 1日
	10.簡朗自由區分行	巴拿馬	71年 9月16日
	11.簡朗市區分行	巴拿馬	87年 4月.29日
	12.巴黎分行	法國	71年 3月.25日

本國銀行國外分支機構一覽表

中華民國89年9月底

	13.荷蘭阿姆斯特丹分行	荷蘭	79年10月22日
	14.歐華國際商業銀行ICBC(Europe)N.V.		同上
	15.東京分行	日本	39年 6月 1日
	16.大阪分行	日本	39年 6月 1日
	17.曼谷分行	泰國	42年12月 1日
	18.馬尼拉分行	菲律賓	84年 7月 4日
	19.加洛干分行	菲律賓	85年12月27日
	20.蘇比克灣分行	菲律賓	86年 1月27日
	21.新加坡分行	新加坡	86年 3月17日
	22.印尼代表處	印尼	88年 3月 4日
	23.胡志明市分行	越南	85年 8月10日
	24.巴林代表處	巴林	73年 1月 1日
	25.馬來西亞納閩分行	馬來西亞	87年 1月20日
	26.雪梨分行	澳洲	86年10月15日
	27.布里斯本分行	澳洲	88年 4月20日
	28.香港代表人辦事處	香港	89年 8月 7日
十四、中華開發及中聯信託	馬尼拉亞洲聯合銀行	菲律賓	86年10月31日
十五、台灣中小企業銀行	1.阿姆斯特丹代表辦事處	荷蘭	80年12月10日
	2.洛杉磯分行	美國	82年 7月21日
	3.香港分行	香港	89年 6月27日
	4.雪梨代表人辦事處	澳洲	86年 6月16日
十六、台北國際商業銀行	1.香港分行	香港	87年 4月25日
	2.澳門分行	澳門	86年 1月 9日
十七、萬通商業銀行	香港代表辦事處	香港	89年3月1日
十八、聯邦商業銀行	1.越南代表人辦事處	越南	87年 2月25日
	2.香港代表辦事處	香港	88年 8月24日
十九、遠東銀行	香港代表辦事處	香港	88年12月21日
二十、亞太商業銀行	1.胡志明市代表辦事處	越南	87年 1月8日
	2.香港代表辦事處	香港	89年 7月25日
廿一、華信商業銀行	1.美國遠東國家銀行	美國	86年 8月15日
	2.美國遠東國家銀行聖荷西市矽谷分行	美國	87年 5月11日
	3.美國遠東國家銀行洛杉磯分行	美國	86年 8月15日
	4.美國遠東國家銀行Alhambra分行	美國	86年 8月15日
	5.美國遠東國家銀行City of Industry 分行	美國	86年 8月15日
	6.美國遠東國家銀行Irvine 分行	美國	86年 8月15日
	7.美國遠東國家銀行洛杉磯華人城分行	美國	86年 8月15日
	8.美國遠東國家銀行Monterey Park 分行	美國	86年 8月15日
	9.美國遠東國家銀行Newport Beach 分行	美國	86年 8月15日
	10.美國遠東國家銀行Pasadena 分行	美國	86年 8月15日
	11.美國遠東國家銀行舊金山分行	美國	86年 8月15日
	12.美國遠東國家銀行舊金山華人城分行	美國	86年 8月15日
	13.美國遠東國家銀行Beverly Hills分行	美國	86年 3月22日

本國銀行國外分支機構一覽表

中華民國89年9月底

	14.美國遠東國家銀行北京辦事處	美國	86年 8月16日
	15. 美國遠東國家銀行Fermont 分行	美國	89年 6月19日
	16.越南代表辦事處	越南	87年11月18日
	17.香港代表辦事處	香港	88年 6月12日
	18.洛杉磯分行	美國	88年 6月25日
廿二、玉山銀行	1.菲律賓代表辦事處	菲律賓	87年 8月 7日
	2.香港代表辦事處	香港	88年 2月26日
	3.洛杉磯分行	美國	89年 7月25日
廿三、台新銀行	香港代表辦事處	香港	88年 4月 8日
廿四、中國信託商業銀行	1.倫敦辦事處	英國	81年 4月16日
	2.印尼辦事處	印尼	81年 7月 7日
	3.菲律賓辦事處	菲律賓	82年 6月 8日
	4.香港分行	香港	86年 4月 8日
	5.泰國辦事處	泰國	83年 9月13日
	6.越南辦事處	越南	84年 7月13日
	7.東京分行	日本	89年 5月
	8.印度新德里分行	印度	85年 4月 4日
	9.菲律賓子銀行	菲律賓	85年 5月 2日
	10.巴拉圭亞松森分行	巴拉圭	85年10月 4日
	11.菲律賓子銀行中國城分行	菲律賓	85年10月17日
	12.菲律賓子銀行巴森塔莫分行	菲律賓	85年 5月 2日
	13.菲律賓子銀行蘇比克灣分行	菲律賓	86年 1月24日
	14.菲律賓子銀行卡洛甘分行	菲律賓	86年 3月 3日
	15.菲律賓子銀行青山分行	菲律賓	86年 3月 3日
	16.菲律賓子銀行亞蘭克分行	菲律賓	86年 8月 1日
	17.菲律賓子銀行馬瑞可納分行	菲律賓	86年 8月 1日
	18.菲律賓子銀行沙伊蘭納分行	菲律賓	86年 8月 1日
	19.菲律賓子銀行偉倫瑞拉分行	菲律賓	87年 6月25日
	20.印尼和信大松銀行	印尼	86年 5月19日
	21.紐約分行	美國	88年 1月 4日
	22.加拿大(溫哥華)子銀行	加拿大	88年 5月21日
廿五、慶豐商業銀行	1.越南河內分行	越南	82年11月12 日
	2.越南胡志明支行	越南	85年 5月 3日