

## 壹、任務範圍

職奉 派於民國八十九年十一月五日啟程前往紐約，參加美國運通銀行為全球重要客戶舉辦之通匯業務研討會。研討會結束後並順道拜訪我國中央銀行駐紐約代表處及德意志銀行紐約分行，於十一月十五日結束行程返國。

此次研討會屬較實務，作業面之研討。並藉此研討會安排與產品之主事者溝通，日後若有任何問題，可直接與其聯絡，立意頗佳；且就各實務面問題大家都充份交換了經驗。因而對其整體產品及效率也多了一層依賴。

茲將相關重點如：票據買入或託收之應注意重點，銀行間錯帳處理原則，信用狀求償行之託付，法令遵循及未來因應 e 世代來臨可能面對之挑戰逐一說明。希望能對本庫相關業務之處理有所增益，以求效率提高兼而降低成本，提升競爭力面對未來嚴厲的競爭環境。內容多所疏忽尚祈先進不吝指正。

## 貳、內容重點

### 一、美國運通銀行之簡介

1. 依據銀行家雜誌 2000 年七月份全球 1000 大銀行排名之資料，美國運通銀行在全球排名第 433 名，全美排名第 60 名。第一類資本 632 百萬美金，至 1999 年年底稅前純益 2 千 7 百萬美元，資本佔風險性資產比率為 12%，逾期放款率 3.29%。在美國銀行界之地位並非名列前茅，惟其如何強化利基處身競爭激烈之國際金融界，著實令人好奇。

### 美國運通集團之簡史

創始人：MR. HENRY WELLS

&

MR. WILLIAM FARGO

1830'S-1850'S

早期從事實物運輸事業例如黃金運送。

1865-1880 (GROWTH OF THE EXPRESS  
BUSINESS)

運輸事業拓展期

1882 年推出匯票(MONEY ORDER)業務

1891 年推出第一張旅行支票 (TRAVELER'S  
CHEQUE)

1890's-1914 海外擴張期

1919 年美國運通銀行成立

1920's 發展國際銀行業務

1930-1934 為大通銀行所擁有

1952 年因應駐外美軍，提供軍中各項服務

1958 年推出第一張美國運通卡

1984 年推出白金卡

## 2. 目前業務產品分四大類

金融機構服務產品

財務外匯產品

私人銀行產品

商業銀行產品

其中就金融機構有”願與全球金融機構合作而成  
為值得信賴的夥伴” 的承諾，提供之重點業務：

商業支付產品

貿易服務商品

財務管理產品

投資產品

3. 經營業務策略：

- 與全球各市場之主要銀行交易
- 市場銷售策略即是接近顧客
- 建構客戶服務團隊了解客戶需求
- 設立全球三大帳戶中心：紐約、法蘭克福及東京
- 於三大帳戶中心設立市場支援團隊
- 規範全球作業平台

4. RAROC (RISK ADJUSTED RETURN ON

CAPITAL)：即考量業務風險對資本之影響

一般美國銀行並不一味追求資產之最大化，其平均淨值報酬率(ROE)約為 15% 至 18%，遠高於國內銀行 ROE 平均值。美國運通銀行對資產之考量亦受 RAROC 極大之影響，而這主要也是它

1997 年適逢亞洲金融風暴，相關之資產投資曾受重創所致。

故寧捨直接與資本相關系數高之放款而從事貿易相關之信用狀業務如開發保兌信用狀等(事先付款保證函，投標保證函及履約保證函)

5. 美國運通銀行企業經營特色及成效：

- 美國運通卡通行於全球 200 多個國家
- 全球有 160 個營業據點
- 全球員工 88,000 人(其中美國境外員工有 35,000 人)
- 全年營業額達 195 億美元
- 全年營業毛利達 25 億美元

6. 美國運通銀行企業願景：

- 成為全球最受人敬重之服務品牌

(TO BECOME THE WORLD'S MOST RESPECTED SERVICE BRAND)

## 二、票據買入及託收應注意重點

1. 背景：美金票據每年之簽發數達 850 億張，其中約 1% 為不合格票據，每年因而產生之損失達 100 億美元。本國外匯銀行針對不熟稔客戶之美金票據業務喜以託收方式處理，惟這方式正確嗎？銀行就沒有承擔風險嗎？希望以下之探討能提供解答。

2. 美金不合格票據分三類：

遭竊票據(STOLEN CHECKS)

-票據簽發人完成票據簽發要項後，票據遭竊遺失，票據背書遭偽造，以利取得價款。

變造票據 (ALTERED CHECKS)

-票據簽發人完成票據簽發要項後，金額及(或)受益人名稱遭變更。

偽造票據 (COUNTERFEITED/FORGED CHECKS)

-票據簽發人未簽發該票據，票據簽章不符。

### 3. 幾點觀念之釐清：

由於受託付款行未能依據發票人原有之指示付款，故只要發票人在期限內（遭竊票據 3 年，變造票據 1 年）提出求償要求，受託付款行皆需償還價款，惟得以向其前手追償價款；惟有關偽造票據部分由於係屬偽造發票人簽章，若受託付款行逕行支付價款，由於發票人簽章不符，則一切損失，受託付款行均需賠償，不得轉由前手或最初之提示行負擔損失。

為使票據得以流通，提示行對所提示之票據可謂保證了三個事實：

- (1)持票人為票據之有權持有人(GOOD TITLE)
- (2)票據之背書人非偽造(ALL SIGNATURES GENUINE EXCLUDING SIGNATURE ON THE FRONT)
- (3)未經變造 ( NO MATERIAL ALTERATION )

凡經提示行提示完成付款之票據，若受託付款

行因前述發票人表示業經付款之票據，係屬遭竊票據或經變造金額（或受益人名稱）則可於付款後至少 3 年之期限內依 BREACH OF WARRANTY 向前手提示行提出追償之請求，前手則有馬上償付之義務。

故光票買入或託收將不因提示接獲付款後就保證該票據沒有再遭受追回價款之風險，故銀行辦理該業務不得不慎。

4. 難道最初之提示行藉由光票託收之處理方式就得以規避前述之風險嗎？

答案當然是否定的。

一般銀行辦理託收業務之意義，乃是針對付款行解除票據付款期限之相關限定，或因發票人存款不足而有再行提示之麻煩。若提示行違反票據流通保證之事實，則日後或有來自付款行要求償還已支付款項之風險。

5. 故知美國處理不合格票據之相關法令其精神

為：

將主要審核遭竊票據及變造票據之責任劃歸給接受此類票據之最初提示行。其精神乃要求銀行對客戶能充分瞭解，故日後付款行若有損失則責成有權向最初提示行求償。而偽造票據之損失歸予付款行負責，乃著眼付款行對核對發票人簽章之真偽有認證之責。這套美式規則適用於流通全球之美金票據，不因提示行不在美國境內而有例外。

6. 提供三大降低收受遭竊票據或變造票據之方法：

(1)制訂『熟識客戶』相關規範，不要隨意接受不熟識客戶或未經確認身份者之票據託收或買入業務。

(2)明訂內部作業規範，不得收受多重背書之票據(DOUBLE-ENDORSED CHECKS)。

(3)接受票據之當兒，應審慎察驗票據要項是否有變造或修改之跡象。

最後謹以美國運通銀行制訂之『終止不合格票據之流通應注意事項』為總結：

1. 注意收受票據之受益人即為受託人，而受託人為與本行往來已久之客戶。
2. 背書人即為受託人，且為唯一之背書人。
3. 受託人（存款戶）之身份業經確認。
4. 審查票據之受益人，發票人及金額皆未經塗改或變造。
5. 若對票據存款戶或票據要項稍有疑義則馬上與主管商議採行必要之步驟。

### 三、綜觀銀行間錯帳補償條例

1. 目的:對銀行間錯帳補償案件之處理有進一步了解

歷史:西元一九六七年以前銀行間並未設立錯帳補償條例，惟乃依據聯邦基金期間利率之差異，而以現金為補償。至 70 年代後期方設立相

關補償條例因應。

主要條例之設立主要是由下列機構合力完成

(1)紐約清算協會主要由貨幣中心八大主要銀行組成。

(2)國際財務服務協會（IFSC）前身為(USCIB) 主要由較小型之銀行組成，會員約有三七五名。

(3)NCUIC(National Council for Uniform Interest Compensation)計由銀行及清算機構共計約四百五十家組成。

雖然錯帳補償條例依各組織之訂定而略有差異，惟日來凡經由 CHIPS ,FEDWIRE 及 BOOK TRANSFER 等發生之付款更正，業界在實務上都採以 IFSA 訂定之相關錯帳補償條例為規範施行。

何謂銀行間之錯帳補償：

主要著眼點在於銀行間付款產生錯誤，為使影響減至最小，而就造成之利息損失予以補償對方其中涉及之層面包含有：

獲利的損失

增提準備金之損失

相關處理費用。

何以需設錯帳補償制度？

由於每日處理付款電文數量龐大，金錢的成本高，更正錯誤的花費頗高，為使支付系統不會因錯誤支付之偶發而停擺，而有設錯帳補償制度之需要。

2. 銀行間之錯帳補償條例有些應注意事項：

- 全額補償是不可能的，因有提列存款帳戶準備金等因素；
- 包括不了全部可能發生的狀況；
- 雙方之個別協定可取代業界實務作法。

3. 銀行間錯帳補償條例的運作功能：

- 防止紛爭；
- 對案件提供及時有效的解決處方；
- 補償金之支付鼓勵對方迅速退回誤入款項；

- 補償銀行處理案件之成本；
- 滿足客戶的需要。

#### 4. 案例的探討-共計提供四種類型

案例一.更正起息日(BACK VALUE)

案例二.更改受益人

案例三：不當得利之歸還 (UNDUE ENRICHMENT)

案例四:付款行要求受款行將受益人價款之起息日延後

案例一. 更正起息日(BACK VALUE)

背景一. 延遲付款肇始；

二. 受款銀行誤入帳戶；

三. 付款金額短少；

四. 客戶進帳金額不正確等等。

進帳日調整之實例；

假設五月二十四日 AMEX NY 分行收到 USD5,000,000 元是從 CHASE NY 轉入，受

益人為 AMEX SINGAPORE 五月二十七日受益人告知 AMEX NY 此筆資金之入帳日應為五月十九日希望 AMEX NY 代為求償遲延利息或將起息日調至五月十九日。

AMEX NY 代向 CHASE NY 尋求錯誤補償金，獲至如下之補償金

本金 X 日數(5/19-5/24 共計 5 日) X 平均聯邦基本利率 (5.44%) /360 + usd 200 元

合計為 USD3 , 977.77

## 案例二.更改受益人

受款行入錯帳戶，導致受益人帳戶透支，因其未能即時收到款項所致。

- 受款行一發現即可調整，是否需要付款人提出要求並不是重點，
- 補償費包括 10% 準備金+USD200 元處理費，
- 錯誤的一方當負擔前述費用(或由付款人或由受益人)，

- 付款行錯誤需由付款行保證支付補償金，
- 客戶指示錯誤，則需由其發加押之電文告知付款行，重行更正，
- 若屬海外分行間帳戶之互轉，則不需提存款準備金之相關補償金，但 usd 200 元之處理手續費仍不可少，縱使起息日同一天仍需支付 usd 200 元之處理手續費。

EX: 5/19 日 BTNY 依法蘭克福分行之指示付給 AMEX NY 500 萬美元受益人為 KOCBANK ISTANBUL。

5/24 日 BTNY 發現錯誤，透過加押電文要求 AMEX NY 更正受益人為 FINANSBANK A.S. TURKEY。 AMEX NY 先取得 KOCBANK ISTANBUL 之扣款授權後，於 5/27 日完成更正將 500 萬美元入了 FINANSBANK A.S. TURKEY 帳戶。

AMEX NY 要求之補償金共計為：

本金 X 日數 (5/19-5/27 計 8 天) X RESERVE

REQUIRED (10%) X 平均聯邦基本利率 (5.44%)

/360 + usd 200 元之處理手續費=USD804.44 元

案 例 三 ： 不 當 得 利 之 歸 還 (UNDUE ENRICHMENT)

產生之背景有：

- 一. 價款超額支付；
- 二. 價款重複支付；
- 三. 價款預先支付(an early payment)；
- 四. 價款入錯受款行等等。

EX: 5/21 日 AMEX NY 執行 5 百萬美元之重複付款，係透過 FIRST UNION NY 匯給受益人 CECA 馬德里。AMEX NY 5/24 日發電要求受益人歸還其中 5 百萬美元，而於 5/28 日收到退回之款項。

AMEX NY 收回之不當得利返還款共計：

本金 X 日數 ( 5/21-5/28 共計 7 日 ) X 平均聯邦基本利率(5.44%) X (100%-10%)/360 –USD200

元=USD4,560 元

有關銀行間錯帳補償金另需考量之因素：

- 錯帳補償金之支付期間應在價款收回六十天內完成。
- 錯帳處理期間若能於兩天內完成，處理手續費可提升至 USD750 元。
- 若是由於付款銀行作業錯誤，則直接由其出具保證函處理即可；其餘情形皆需以加押之電文授權告知後方與處理。
- 若是錯誤導因於非銀行之第三人，則銀行沒有義務支付錯帳補償金。
- 錯帳補償金若有互欠，得以相抵。

案例四:付款行要求受款行將受益人價款之起息日延後

此類案件僅限執行付款行及其海外分行因付款時付款日錯誤而需將該款項之起息日延後

EX:5/21 日 AMEX SINGAPORE 要求 AMEX NY 支付 500 萬美金與 DEUTSCHE NY 受益人

為其新加坡分行起息日 5/27 AMEX NY 錯入起  
息日為 5/21 發現後迅即通知 DEUTSCHE NY  
將起息日延至 5/27 並請其歸還不當得利金額共  
計 USD3 , 835 元

本金 X 日數 (5/21-5/27 計六日) X

平均聯邦基本利率 (5.38%) X 90%/360 –  
USD200 元

=USD3 , 835 元

5. 銀行間之錯帳補償條例功能：

簡化處理銀行間錯帳之更正程序，並制定以平  
均聯邦基本利率為計算補償金之標準，  
適用全球銀行間之錯帳補償案件包括總行及海  
外分行惟不包含子行。

#### 四、電子商務議題

1. 電子商務產品及系統有待整合

- 產品規範(電子貨幣，電子支票，SMART 卡，  
電子支付提示，電子支付收受等)仍有待加強，

另電子商務產品相關系統之研發仍未趨穩定

- 標準化之交易型態尚未成型；
- 成本效益之分析，因系統基礎建設尚未架構完成及經濟規模不夠而難以界定；
- 客戶因系統及產品衍生之偽造及私密性保護問題未獲解決，而未能積極參與相關交易；
- 相關交易法規，當因應新的交易方式而做修正；
- 電子商務之商機不容忽視，主要乃著眼於其交易成本低廉，現有設備之效率仍有提升之空間，而產業相繼投入電腦相關新技術之研發意願強；
- 相關法令及法規之考量(如州銀行法，消費者保護法，存款保證制度，州際匯款法及洗錢防制法)；
- 政府所應扮演之角色，例如明訂相關法令，提供優惠鼓勵企業創新及加強重要政策之宣導。

## 2. 確立電子商務商業行為之法律管轄權問題

- 地方及中央政府當積極著手基礎法規之修訂或訂定。
- 衡量未來商業交易之風險，內容可含括歧見的消弭，現存合約之重議，相關法規之有效推展運作，消費者保護政策之貫徹，相關犯罪防制及稅務問題等。
- 因應電子世代需要運用新的策略，心態上當積極支持修法並重視意見交流以消除歧見尋求共識。亦應考量消費者權益，並合力規範如網路溝通語言，伺服器之裝設地點，交易付款流程等。

### 3. 相關之資料保護/財物私密性議題

歐盟已有規範惟美國未引進，西元二000三月十四日美國與歐盟發表“安全停靠”(SAFT HARBOR PRINCIPLES)協定，針對電子資料之傳輸提供資料保護。

歐盟已於西元一九九八年十月二十五日正式要求會員，傳輸給非歐盟國資料，當有相關私密保護措施，方得為之。如今歐盟國與美國間資

料皆可自由傳送，違反者須接受來自美國公平貿易委員會相關法令之處罰。

公開發表遵守”安全停靠港”協定為成立公司之要件。

綜觀資料保護/財物私密性幾項主要原則：

- (1)個人資料之收集當與以適當之告知，資料收集之主要用途，對第三者之開放程序，索取資料之控管措施等等皆須明白告訴資料提供者；
- (2)訂定除外規則，依資料開放層面設限；
- (3)針對個人絕對隱密資料設有安全防護網；
- (4)資料流通有一定範疇；
- (5)保護措施之設置當符合可信度，準確度，完整性及即時性；
- (6)資料提供者保有更正及消除相關資料之權力；
- (7)保護資訊之架構要能確實具有實踐性。

美國針對保護資訊私密性之銀行相關法規已於西元 2000 年 6 月 1 日完成,西元 2001 年 7 月 1 日前金融機構對上述法規之遵循規範必須建構完成。

#### 4. 簡介美國通過之西元 2000 年電子簽章法

於西元 2000 年 6 月 30 日通過,10 月 1 日生效  
提供電子商務交易行為最基層之法律基礎,透過電子商務所為之簽章具法律效力

### 五、開發信用狀條款若設有押匯行,得向求償行直接求償條款時,應注意事項:

#### 1. 開狀行應就下列重點確實完成:

- (1)信用狀條款應包括相關之求償指示;
- (2)清楚告知扣款通知書應於幾日前通知開狀行以利資金之調度;
- (3)開狀後即時以加押電文完成求償授權;
- (4)信用狀條款若有修改,應注意相關求償授權內容之同時更正;

- (5)注意避免對同一張信用狀重覆發送求償授權電文；
- (6)標註信用狀號碼在相關連繫文件上；
- (7)求償條款若有變更當電告押匯銀行；
- (8)費用之歸屬應於信用狀敘明。

2. 開狀行應避免之作為：

- (1)寄發信用狀影本予求償行；
- (2)已授權求償卻再發 MT202 電文予求償行；
- (3)發送過期之求償授權書。

3. 求償行應查核之內容：

- (1)確認求償相關內容；
- (2)扣款通知儘早通知開狀行以利其資金調度；
- (3)儘速完成求償作業支付押匯金額；
- (4)授權求償案件若未能支付應迅速告知押匯行。

4. 押匯行應行查核內容：

- (1)除非信用狀另有規定當以電匯求償；
- (2)求償電文應包括信用狀號碼及開狀行名稱；
- (3)應依據開狀行要求之求償格式繕打電文；
- (4)求償金額要清楚分開標明信用狀金額及各項費用金額。

5. 美國運通銀行提供信用狀授權求償產品之特色：

- (1)全球廣大通匯網為其利基，若信用狀限制美國運通銀行為押匯行則不須另外加發求償授權條款；
- (2)求償授權書，求償授權更正書皆可於當日處理完成，求償支付於收件次日即可完成；
- (3)提供混合式求償支付產品，即開狀行收到符合信用狀條款文件後並完成審單作業製發 MT799 之電文予 AMEX NY 信用狀求償部門，請其付款予押匯行(代替 MT202)。其優點是開狀行就其授權求償案件現狀可詳加掌握，並且提供存匯行處理費用分享計劃且求

償資料起 MT202 案件保存較完整故可進一步分析相關資料；

(4)已授權其求償之案件，日後發生之電文修改，取消授權求償電文，扣款通知及查詢電文皆不另收費且提供 24 小時電腦全自動處理。

## 六、介紹該集團之法令遵循計劃及評分等級之劃分

### 1. 主要依據有二：

(1)應其聯邦組織之管理要求，凡大型機構其法令遵循計畫應更完備；

(2)法令遵循乃公司經營各項業務之基本政策。

### 2. 該公司法令遵循計劃之特色

(1)追求企業高道德標準；

(2)對全體從業人員，要求個人高道德標準；

(3)對各種犯罪行為及違反法令之行為，加強事前防患宣導措施，稍有跡象，馬上查辦，絕不縱容。

3. 法令遵循分級作業 (COMPLIANCE RATING PROCESS) 共分五等級，每級皆以五個項目評分

- (1) 領導者對法令遵循之基本態度，是否明確透過管理人員，轉達所屬人員，法令遵循計劃之確切目標，資源是否提供全體員工以利其運用，及遵循法令之文化傳統；
- (2) 法令遵循目標之達成；
- (3) 相關法令遵循計劃建構成效，包括法令資訊收集之完整性，各相關策略及作業流程之訂定，訓練溝通及內部稽核系統之建立；
- (4) 透過獨立之稽核系統檢視法令遵循成果；
- (5) 針對缺失採行補救措施。

每年舉行法令遵循會議 (GOAL REVIEW MEETING) 由法令遵循部門主管，營業單位主管及相關法令遵循員共同參與。主要目的即檢視法令遵循計劃，決定及通過年度目標。惟年中若有需要可再行召開。

年中考核制度：法令遵循主管與營業單位主管，就半年來各單位法令遵循要項之推展進

行討論與瞭解，以利完成計劃之年度目標且其考核成績亦會影響年度總評成績。

#### 4. 評分結論

(1)第一級表示：所有領域之表現均超越原期待。

屬效率型之法令遵循計劃，內容含符合時宜之主張及相關訓練，內控制度規劃執行得宜。沒有顯著與法令不符之事實，稍有缺點之處已及時改善。所有測試及內控稽核皆顯示該計劃設計完善，且同仁執行職務皆能以遵循法令為最高原則。

(2)第二級表示：大部分領域之表現超越原期待。

屬穩定性高之法令遵循計劃，沒有顯著與法令不符之事實，稍有缺點之處已擬定好具實效之改善措施。相關測試及稽核其法令遵循結果皆達滿意令人嘉許水平。

(3)第三級表示：所有領域皆達期待之表現。

顯示法令遵循運作順利，完成了多項重要目標。或有與法令不符之情事發生，惟範圍及數量皆在控制中。檢驗之成果尚稱滿意，惟相關法令遵循計劃之建構面仍有改善空間。

(4)第四級表示：大部分領域之表現皆達原有之期待，但仍有少部分未能達成期待水平。

屬起步階段，許多計劃中之內容尚在鋪陳中。法令不符之處頗多，重大違規部分應以特案先行改善。經營層當戮力推展法令遵循計劃，以求降低經營風險。

(5)第五級表示：未能符合既定成效。

尚未擬定法令遵循計劃，或未有效實踐之。有違法或觸犯法令之風險，管理階層未能注意及承諾相關法令因其

- i. 未能建立法令遵循計劃之基礎架構，
- ii. 對法令遵循計劃之內容未能同意，有意見

未能與相關部門溝通，漠視加諸於其職責  
中有關法令遵循目標之達成部分，  
iii. 未能就與法令不符處多加留意，測試成績  
不理想亦不求改善。有造成可能損害商譽  
之潛在風險，並可能損及股東，客戶及員  
工之各項權益。

### 參、主要心得：

#### 一、重視品牌，加強銀行間合作

美國運通集團(AMEX)在銀行界乃屬異數，其產品如  
旅行支票及運通卡等，在產業頗獲好評。如運通卡  
之特色實有別於一般發卡銀行較重視與店家結  
盟，而將其重心置於維護卡友權益及加強經營其國  
際性服務網路為重點。雖然競爭日驟，但透過新科  
技的運用，以力求服務的再升級。

另一重心為加強對通匯銀行的服務，其理念為挑選  
好的銀行往來，增加彼此的收益，擴大合作機會。  
為能達成目標，惟有提供最佳的服務團隊方能克  
功，劍及履及的從事組織再造，成立區域作業支援  
中心，其行動效率之高令人印象深刻。

## 二、以客為尊，塑造企業文化

願景明確即是使 A.E. 成為全球最受人敬重的服務品牌；企業文化及行動綱領塑造的極為生動活潑，值得參考。記得每位 A.E. 人桌前皆立著如下之座右銘：

- 以客為尊，客戶利益永遠擺在第一位；
- 凡事精益求精；
- 以尊重及尊嚴對待每個人；
- 加強整合；
- 重視團隊表現；
- 每位 A.E. 人當竭盡其所能，貢獻給自己的工作及生活的社區。

基於上述之承諾，A.E. 人得以提供客戶優質的服務，使 A.E. 在業界享有領導地位，並為眾多股東創造超值利潤。

## 三、利益共享，信守對客戶承諾

積極規劃建立與客戶間之利益共享制度，以實際行動表現對客戶的承諾。

#### 四、妥善安排，展現組織動員力

研討會之課程安排及參加學員之食宿之規劃，皆展現組織動員力及利用社會資源調度的才幹，令人耳目全新。

#### 五、拜訪央行，了解其組織功能

我國中央銀行駐紐約代表辦事處於一九九二年成立，現任孫代表全玉為第四任代表，另有龔副代表、鄭先生及秘書乙名。平日忙碌於與美國及各國央行及主管機關進行資訊交換、收集及連繫，以掌握最新的金融發展情勢。並有交易員乙名參與外匯交易。此行承蒙央行孫代表接見，得以了解代表辦事處之重要功能，獲益良多，於此敬表謝忱。

#### 肆、建議事項

##### 一、訂定經營方向，全體齊心完成

董事會當釐定具特色之經營方向，經營階層依之貫徹實踐，展現企業特質，並凝聚向心力，提升競爭力。

## 二、憑藉數字管理，審慎篩選產品，追求企業穩定成長，創造較高收益

鑑於近年國內逾放比率均居高不下，研討會中提及RAROC(Risk Adjusted Return on Capital)是可資參考的方向。為了銀行盈餘與穩健發展原則，各項業務之推展對其資本收益的影響為何？實可深加探究。了解各項業務對資本收益的貢獻度，並以此為決定未來業務走向之標竿。

換言之，加速建立精確之數字管理系統，憑以篩選商品，決定經營方向，以求創造較高的收益。

## 三、塑造企業文化及行動綱領，達成企業願景

積極塑造企業文化及行動綱領，以為從業人員之精神及行動指標，據以集結眾人智慧，提高服務品質，在自己的工作領域中注入精益求精之精神，努力朝設立之企業願景邁進。

## 四、提升軟硬體設備，重行規劃人力，達成客戶需求

加強對軟硬體設備的提升，以利將寶貴人力資源規劃，運用於企業經營產品的設計、了解客戶的需要等重要領域，不僅可使人才善盡其才能，企業也因

而更有活力及財力。

## 參考資料

1. E-Commerce and U.S. Laws - Trend and Issues  
Mr. Gennare Bruni , Esg AEBL New York
2. American Express Company Business Unit Compliance  
Program Evaluation & Rating Guide
3. Interbank Compensation Overview
4. U.S. Laws Regarding Forged , Altered or Stolen Checks.
5. Bank to Bank Reimbursements  
Ms. Renee Baylor American Express Bank