

壹、目的

民國七十二年間，政府為發展我國證券市場，以貫徹揭櫫多年之「金融自由化、國際化」的既定政策，乃於當年藉由修訂「華僑及外國人投資證券及其結匯辦法」，同意分三階段逐步將我外國證券市場開放予外國投資人，從而開始了我國證券市場與國際間各證券市場連動與接軌的密切互動時期。

第一階段即為透過成立中華、光華、國際及建弘等四家證券投資信託公司，積極向海外募集資金引進國內投資於本國證券市場，是為間接開放外國投資階段。而本局早在民國七十二年我國證券市場開放之初，即是我國史上第一個證券投資信託基金——即由國際證券投資信託公司第一個向海外募集，專供外資投資台灣證券市場之共同基金——中華民國台灣基金——的保管銀行。本局也是我國第一家提供保管服務之金融機構，自民國七十二年擔任保管銀行迄今，已有近二十年之歷史。此項業務歷年來在各級長官之鼎力支持與同仁合作無間之團隊努力下，目前在市場居於中上領先之地位。以本局一個本國銀行而言，所面臨之競爭對手並非本國同業，主要乃為外商銀行在台分行，例如：花旗銀行、匯豐銀行、渣打銀行與大通銀行等。彼等享有高度之國際知名度，更因分行遍及全球而形成一個全球行銷與客戶服務網路。本局身為一個純本國銀行，無論國際知名度、業務規模、人員資源與素質、經營之技術與設備等項均無法與之抗衡，故相對處於競爭劣勢之地位。

然而，本局能在強勁對手環伺之情況下，經由全體從業同仁多年來之努力，而於國際保管業務領域中爭得一席之地，端賴最初市場進入策

略制定成功之賜，亦即採取與國際知名之全球保管銀行(Global Custodian)，如美國道富銀行(State Street Bank and Trust Company)、伯朗兄弟投資銀行(Brown Brothers Harriman and Company)、北方信託銀行(Northern Trust Company)、信孚銀行(Bankers Trust Company)暨香港百慕達銀行(Bank of Bermuda)等，與之結盟簽約，使本局成為該等全球保管銀行之在台次保管銀行(Sub-Custodian Bank)，約定只要其簽約客戶來台投資證券市場，本局則以次保管銀行之結盟關係，成為該投資客戶優先考慮之在台保管機構。

惟藉由此種類似總代理進口商的結盟方式，雖可免除本局在茫茫國際市場中推動行銷爭取業務的困難；但因業務來源及權力均掌握在該等全球保管銀行之手中，對照於本地外商銀行與其母國總行之聯行或母子公司般密切的必然關係，存在於本局與該等全球保管銀行間的契約關係即變得相當的脆弱。一旦該等全球保管銀行因成本、業務競爭或另結策略聯盟等之考量，而主動變更彼此業務關係；或因國際市場間盛行之金融機構併購案，使該等全球保管銀行因遭併購而成消滅銀行，亦將使其與本局間之業務往來關係瞬間煙消雲散。故本局此種業務發展策略亦具有相對之潛在風險，但就本局以本國銀行之觀點而言，此種策略則是本局為有效進入此市場，並能進一步穩步立足於競爭激烈的市場中，所不得不採取的最好的一種策略。

茲進一步以信孚銀行為例說明本局此種策略因該等全球保管銀行之變化對本局所造成之影響。在一九九八年該行紐約總行為因應亞洲金融危機，突作策略性改變，決定將亞洲地區之保管業務全部移交區域性連鎖保管銀行，即香港匯豐銀行進行保管，一方面藉由高額業務量爭取低費率的成本支出，另一方面以匯豐銀行素以超級區域性連鎖服

務網路著稱，尤以在亞洲區域連鎖聞名之優良服務績效與水準，提供其客戶在亞太地區之業務一致而完整的服務。因此，雖然信孚銀行之保管作業部門對於本局提供之各項服務均給予極高之評價，但仍不能動搖其管理階層之決策與銀行策略。惟其後該行因被德意志銀行合併，而德意志銀行亞洲地區均以其所屬分行擔任各地市場之保管機構，並不委以他人保管，故前述移轉計劃因而暫時擱置，俟德意志銀行完成合併整合作業後再行移轉。故本局亦可自此一例證獲取若干警訊，本局與主保管銀行之合作關係，隨時可因主保管銀行組織結構改變，策略方針變化而產生變化。故本局每年均派員各主保管銀行拜訪，其主要目的有如下幾點：

- (一)藉由定期之人員參訪向各主保管銀行之管理階層宣示本局對此一業務之重視與承諾，更希望藉機發展多層面之合作關係，使雙方合作關係更形鞏固。
- (二)直接與主保管銀行之作業部門當面溝通，解決或確認彼此間作業配合的困難與權責，期能精益求精，使雙方聯繫作業更臻完善，進而使主保管銀行樂於持續委請本局擔任其次保管機構。
- (三)觀摩各全球保管銀行在保管業務上之服務項目、技術資源、組織架構及資訊設備等各方面之優缺點，以為本局做為現行業務執行之參考及未來業務發展規劃之藍本。
- (四)配合我國證券市場之發展及對外資開放政策之進展，聽取代表外資聲音之各全球保管銀行對我國各項開放政策之針砭意見，經彙總後轉知有關主管機關以為施政之參考。

(五)藉由實地觀察國際保管業務之發展趨勢，作為本局未來發展改進之參考。

雖然本局多年來之派員出國計劃，雖均以業務上之考察觀摩為主，而實際上亦多因密集緊湊的考察行程而使出國人員因壓力沉重而視為畏途。但為求年度出國預算能順利過關而達成訪問各全球保管銀行之義務，各年度計劃中亦均列有與本科業務相關之考察議題，以強化本科派員出國考察計劃之需要。本年度，因財政部證券暨期貨管理委員會業已公告外資得投資於我國期貨市場，雖目前因我國期貨市場尚在草創期間，由於交易機制尚未臻完善，仍未吸引外資進場投資，因此在本局現階段之保管實務上尚未因期貨所投資之標的—各項衍生性商品之保管而造成作業困擾。然觀諸市場與歷史之發展，我國期貨市場終將逐年成長發展，而各項衍生性商品亦終將成為外資投資標的之一。因此，本局本年度之派員出國計劃中，各項衍生性商品保管作業亦為考察的重點之一。

貳、過程

本年度考察行程原計十五日，因預計訪問國家地區路線關係，分為美國地區及澳洲雪梨、新加坡及香港等地區二條路線，共用核定之出國天數與經費預算。本人於民國八十九年十一月十九日至二十四日間執行澳洲雪梨、新加坡及香港等地區之第二條路線，訪問本局往來之各全球保管銀行設於上述國家地區之亞洲作業中心或分行等，同時亦訪問其他重要客戶。茲將考察對象簡介如下：

一、美國道富銀行(State Street Bank and Trust Company)

美國道富銀行於一七九二年成立，總行設於美國麻州波士頓市，分行遍及美國十四個州及全球二十一個國家，其中包括台灣，全球員工高達一萬六千餘名。

道富銀行係本局最主要之保管客戶，也是全球最大的保管銀行之一，其保管服務遍及全球八十五個國家，保管資產總額已達美金六兆，且已連續十二年被退休及投資基金機構評定為最佳保管銀行，此外，該行基金管理業務亦首屈一指，其子公司道富全球投資顧問公司(State Street Global Advisory, SSGA)是美國主要之投資經理公司，其經理資產超過美金四千八百多億。

道富銀行所經營之營業範圍除以全球保管服務為主外，還包括與保管服務相關之周邊業務如基金會計(Portfolio Accounting)、現金管理(Cash Management)、有價證券借貸(Securities Lending)、全球資金調度服務(Global Treasury Services)及基金績效評估分析(Performance and Analysis)。該行以保管服務為專業，採保守穩健之經營方針，資本適足率高達 13%，過去十年來，每股盈餘每年皆成長 15% 左右，是一個經營績效相當良好的保管銀行。

本次出國計分別訪問該行設於澳大利亞雪梨市之亞太地區作業中心及香港分行。設於雪梨之亞太地區作業中心在該行全球保管業務體系中，係負責亞太地區各國市場保管業務之資訊中心，其與該行負責美洲地區之美國波士頓全球總行資訊中心及位於英國倫敦，負責歐非洲地區各國市場保管業務之資訊中心等三處中心，構成了該行在全球保

管業務網路中的三個樞紐。三個中心除各自負責區內各國市場資訊之接收傳輸外，再於三個中心間彼此以專用高速通訊網路相互傳輸，使其全球各地市場之資訊，均能隨著日升月落而不止息地作業，故其位於全球任何市場的保管客戶，均能隨時取得其投資於全球各地市場之資產的最新資訊，而據以判斷其後續投資決策。

在訪問該行位於雪梨之亞太地區作業中心時，係由該行主管東亞市場之主管 Mr. Jeff Williams 及 Ms. Inger Siggelin 代表接待，共晤談七十分鐘。其對本局各項保管服務均感滿意，在當面解答所提出之詢問事項後，亦無其他問題討論。而本人亦提出下列於平日作業上遇到之兩點狀況請其協助：

- 1.有鑑於越來越多開戶券商要求開戶投資人提供其基金經理人資料，乃詢其是否可以於拍發開戶指令同時另加註基金經理人資料，以應券商開戶所需。
- 2.有鑑於該行 NTUC 等亞太地區客戶申請案因文件在該行各地分行間郵遞耗時過久，亦詢其是否有良方以解決此一現象。

經其答覆將轉達本人意見予其美國波士頓總行討論後再告知。

另該行之香港分行則屬於業務分行的性質，其功能著重於提供所在地市場內各保管客戶所需之各項服務，並兼為周邊各次要市場分行之區域總行。訪問該分行時，係由其分行副總裁 Mr. Michael McCarthy 及 Ms. Sophia Yuen 代表接待，其間並引見兩位同事楊浩峰及 Mr. Andrew Law，前後共晤談八十分鐘。除當場致電本局獲知 NTUC 案業已核准

外，其他主要重點有：

- 1.要求本局按月寄送交易所提供之灰色統計月刊資料供其參考。
- 2.Andrew Law 抱怨香港房屋協會申請案乙事，並稱客戶現已願改申請 Non-QFII 帳戶，而該行則希望本局為該客戶按其四個基金經理人再行分戶設帳，且爾後有此需求之客戶仍有多個。雖經面告本局並無此例並略舉困難之處，其仍請本人帶回討論。

二、伯朗兄弟投資銀行(Brown Brothers Harriman and Company)

該行成立於西元一八一八年，係美國歷史最悠久且規模最大之私人商業銀行。該行係一合夥組織，由三十三位合夥人共同投資經營，在美國擁有十個分支機構，在海外設有七家分行，員工約計 2,300 人。

伯朗兄弟投資銀行之主要業務為保管與投資管理服務、證券經紀業務、匯兌及工商業放款服務等，其服務對象包括個人、受託人及機構投資人。其收入之 36% 來自保管服務，21% 來自投資管理服務。

該行之經營策略極端保守，現金及約當現金(Cash Equivalent)占總資產 30% 以上，過去五年來之呆帳損失不及五十萬美元，資本適足率也始終維持 11% 以上。伯朗兄弟投資銀行之保管業務遍及八十一個國家，保管總資產約美金六千多億。其客戶結構如下：投資經理公司占 58%，外國銀行占 33%，退休基金占 4%，共同基金占 3%，保險公司占 2%。

該行因係合夥組織，規模不及道富銀行、紐約銀行或其他全球性保管銀行，但其自有一套經營發展策略。該行以東京及香港為亞洲之據點，在東京專注於開發日本信託銀行、投資信託經理公司與保險公司等客戶群。在香港則極力開發退休基金、銀行及保險公司等客戶。過去數年來，該行保管業務獲得許多國際評等組織相當高之評價。例如：「全球保管銀行雜誌(Global Custodian)」過去五年均給予該行美國地區最優等(Top-rated)保管銀行之評價，「全球投資人雜誌(Global Investor)」過去兩年更給予該行全球保管銀行第一名之最高榮譽。該行求新求變，積極為客戶爭取權益之服務精神，使該行在保管業居於不容忽視之地位。

訪問該行香港分行時，係由 Mr. James McNamara 代表接待，共晤談三十分鐘。討論重點如下：

- 1.為應其總行批次作業要求，其請本局所發之 MT572 能確實於台北時間每日下午五時前發送該行完畢，又 66A 欄中應附該行 Ref No.，34A 欄資料則有漏列情事。已面告回來後檢討改進。
- 2.詢以史嘉德兩待關戶分戶事宜，已告知正由會計師 KPMG 出面處理中，但因牽涉匯兌利得之稅負部份並不容易釐清，無法於短期內解決，僅能靜候會計師處理結果再定行止。

三、德意志銀行(Deutsche Bank)

該行係因併購信孚銀行而成為本局之主保管銀行。然由於原信孚銀行之保管業務多已移轉至德意志銀行台北分行進行保管，該行目前在本

局保管之帳戶數已不多。且對本國市場之服務需求均有其台北分行可以提供，故其與本局間之往來互動已不復往日之密切。

此次分別訪問該行之雪梨分行及新加坡分行。其雪梨分行本屬信孚銀行設於澳大利亞雪梨市負責亞太地區市場之作業中心，其功能與角色均類似道富銀行者。至於德意志銀行原在澳大利亞並無保管業務之據點，因此在購併信孚銀行後乃全盤接收該行業務及人員設備等，即連負責之主管亦未撤換。至於該行新加坡分行則原即為德意志銀行所屬分行，其功能與角色亦為一業務分行之組織。惟該行在新加坡另以子公司名義設有負責亞太地區市場資訊作業中心之機構。該二分行間由於合併後期間尚短，且彼此間並無管轄權的問題，因此相互間的配合均尚待加強。

此次訪問雪梨分行時係由 Mr. Richard Sawyer 代表接待，共晤談四十分鐘。雖雙方均已知保管帳戶數及業務量日漸減少，但均能相互感謝及稱讚對方所提供之協助與服務。另亦廣泛觸及新版 SWIFT 及該行合併信孚銀行後之各種現象，但多僅點到為止。而訪問該行新加坡分行時係由其主管台灣市場之主管 Mr. Frankie Chan 代表接待，共晤談三十餘分鐘。經簡單介紹其新加坡分行在該行合併後之全球保管業務系統中之角色與功能後，雙方即談及各自市場中之現況及未來發展，後因其另有訪客乃結束會談。

四、北方信託銀行

北方信託銀行係成立於 1889 年，係一總行設於美國芝加哥市，擁有約 300 億美元銀行資產及超過一兆五千億信託資產之銀行控股公司。該行之經營策略在高度集中於在特定市場中提供個人、公司及機構投資人，提供信託、投資及銀行業務等服務項目。

該行目前管理資產之規模約為三千億美元，位居美國前二十大資金管理人。該行三分之二的營業收入來自於收取服務費用的營業項目，大部份如信託、資產保管及投資管理服務等業務其他三分之一的收入則來自淨利息收入。

該行之經營績效在個人財務服務市場及企業與法人市場等二個核心市場中一向有高品質的服務績效。在個人客戶市場中，尤其在該行所在之美國中西部各州，該行更有相對的競爭優勢。而在服務於全球 35 個國家之企業與法人客戶及非營利事業組織、政府機構等市場中之主信託及全球保管服務，在全球市場中亦均佔有市場利基者之競爭地位。另就保管資產規模及涵蓋市場數而言，該行乃屬中型之市場參與者。由於該行的海外分支機構不多，除其美國本土外，僅於加拿大及歐洲之英國和愛爾蘭及亞洲之香港和新加坡等地設有分支機構，分管其於世界各地市場中所使用之各次保管銀行。

本次訪問該行新加坡分行，係由 Mr. Julian Galdwin 及 Ms. Flora Wong 代表接待，共晤談近二小時。該行首先感謝本局多年提供之服務，並提供資料稱讚本局在其次保管銀行績效評比中業已位列前 25 大市場中，並依其規定應每半年評估一次。其次提出下列問題：

1. 要求確認由其 TNT 之 CB 及 GDR 轉換專戶之賣股所得在活存帳戶中依指令轉至 QFII 帳上後，可否於日後再轉回以支應 TNT 之 CB 及 GDR 轉換專戶之稅款等用途。
2. 關於券商查詢有當日匯款帳戶但未能及時確認現金餘額乙節，雖經說明除非客戶採行 Trade by Trade 方式，否則當日匯款者均需耗時

接收指令與確認現金並於市場換匯，無法於晨間查詢時即予券商答覆，此為客戶資金操作時應有之認知。唯其仍稱如此會影響其客戶在市場買賣股票之價格，並要求本局檢討可否改進現行作法。

3.該行要求本局協助其仍簽署舊版聲明書之客戶申請案等，經面告將盡力而為之，並稱此事可能可一而不可再。

4.Mr. Julian Galdwin 稱其內部研究為其客戶在北方銀行主戶下開設分戶之可能性，並要求本局提供首次申請時之所有文件供其參考。

5.對所請提供帳戶基金經理人資料以供開戶券商參考所需，Mr. Julian Galdwin 稱無法提供，且券商與基金經理人應自行處理。

6.目前券商開戶合約有二版，該行稱日後將合為一版。

7.又稱本局提供之 Market Update 多有後續澄清或需其再次詢問方能明瞭，致訊息穩定度遜於其他同業，如 HSBC。已面告將檢討改進。

五、百慕達銀行

該行係於 1889 設立於百慕達群島之漢米頓市。該行目前全球保管業務規模涵蓋了全球十五個主要國際金融市場及境外金融中心。其業務內容主要區分為全球資金服務、企業金融、個人客戶及零售業務等四大部門，其服務業務乃藉由其財務及金融服務之支援而達成。相較於前述各全球保管銀行，百慕達銀行在業務規模與市場地位上而言，均為全球市場中之小型業者。截至 2000 年 6 月 30 日，該行之淨資產為

一百零三億美元，而所管理之資產則達八百九十億美元。

本次訪問該行香港分行時係由該行負責全球次保管銀行管理之主管 Ms. Corinna Yuen 及 Ms. Charlotte Leung 代表接待，共晤談四十餘分鐘。該行亦先感謝本局多年來之服務，後提問題如下：

- 1.其稱中華旅行社不為該行所提供非港籍客戶文件進行簽證，致其客戶稅務代理人授權書未能依規定完成必要之簽證，乃詢以如何解決，或稅務機關可否接受僅公證之文件。
- 2.因應其強積金(Mandatory Pension Funds，即港版勞基金)即將在港實施，雖已有經 MPFA 核准註冊之強積金經核准為 Non-QFII 帳戶，但同樣之文件可否比照 Pension Funds 申請 QFII 資格，此問係因 MPFA 並非純政府主管機關，已請其提供 MPFA 相關文件，證明其為核發強積金註冊許可之單位。此外，因 MPFA 係新成立之準政府機構，因此申請人若以經其核發之資格證明文件，將無法符合成立滿二年以上之資格規定，而必須輔以原登記證明文件佐證其成立之歷史。
- 3.為應其客戶要求，請本局提供空白之券商開戶合約供其客戶參考。

六、其他

本次訪問行程中亦包括訪問新加坡大華證券公司及香港得士可證券公司。新加坡大華證券公司是新加坡頗負盛名之大華銀行集團所屬證券子公司，該公司多年前即在本局申請投資帳戶供其客戶投資我國證

券市場，往來歷史長久且關係密切。本次訪問該公司時係由鄧適維襄理及職員 Ms. Selena Woo 代表接待，後又有交割主管朱月馨小姐加入晤談，前後共八十餘分鐘。該客戶對本局服務深表滿意。唯一問題是該公司所有 Non-QFII 帳戶係供其所有客戶使用，因台灣市場下跌日深，恐其客戶逐漸撤資，而終有資本利得匯出之問題，故其詢及如聘請稅務代理人之費用在不能單獨向個別客戶收取，亦無法由該公司支付時，其應如何因應。乃告知由其向客戶收取之費用中以一定費率或金額，提撥帳戶使用費，以累積為支應日後聘請稅務代理人之費用。

另訪問香港得士可證券公司時係由該公司董事 Mr. Wilson Lam 代表接待，共晤談二十分鐘。其先感謝本局多年服務後，稱該公司已在倫敦設立分公司亟欲引進資金投入台灣市場，又稱因本局收費過高有礙其資金之引入，乃請求本局降價。已面告其可修書一封舉證事例向本局要求降低費率。

其次，關於此次出國訪問主題之一的衍生性商品之保管作業考察事宜，首先就我國市場對外資從事衍生性商品投資之管理做一背景說明。原先外資進入我國市場僅有證券之集中交易市場—即所謂上市股票市場—可供投資，後來隨中華民國櫃檯買賣交易中心之成立而開放外資可投資上櫃股票市場。其後隨著我國大力發展期貨交易市場，外資又被准許投資該期貨市場以為活絡市場之工具。為此，財政部證券暨期貨管理委員會乃於民國八十七年七月二十日公告僑外人得於國內期貨市場從事避險性期貨交易。後續配套之管理辦法如下：

- 一、八十八年三月十七日修訂「華僑及外國人投資證券及其結匯辦法」名稱為「華僑及外國人投資證券管理辦法」。

- 二、八十八年三月十七日增訂「管理辦法」第二十一條第一項，授權證券主管機關得隨時命令僑外投資人提出投資資金之受益所有權人名稱、資金額度、來源及其相關資料。
- 三、八十八年三月三十日調整華僑及外國人對發行公司股票之投資比例，單一及整體一律調整為百分之五十。
- 四、八十八年五月十三日規定僑外投資人應揭露其發行以中華民國股票為標的之海外存託憑證。
- 五、八十八年九月三日公告修訂外資應申報在海外從事以本國發行公司股票為標的之衍生性商品交易。
- 六、八十八年十一月二十日公告每一外國專業投資機構最高投資額度由六億美元調整為十二億美元。
- 七、八十九年三月八日修訂公告「管理辦法」允許僑外人投資國內公司發行之國內轉換公司債。

然而，在主管機關法令鬆綁的前提下，期貨市場的開放對外資始終未能吸引到足夠的注意。經觀察得知，主要由於市場的交易機制未臻健全、市場交易金額仍未達一定規模外，投資人與期貨交易商之開戶契約對彼此間權利義務之規範亦尚待認同。因此，迄今整體期貨交易市場中來自於外資的貢獻可說是微乎其微。

然而期貨交易市場畢竟已經開放，衍生性商品也終將是外資未來投資的主要工具之一。因此瞭解並執行其相關的保管作業也是保管銀行刻不容緩的要務，切不可因目前尚無任何客戶投資衍生性商品而心生僥倖。證諸國外市場實務，十餘年前衍生性商品多指具有很長交割期限的少數遠期外匯交易。隨著退休基金及共同基金所帶來的資金潮，及伴隨著投資策略的熟練，對各項衍生性商品交易之投資之數量日漸增加。然而，由於遭遇到來自於如商品定價、評價、申報與績效評估及清算、保證金條款等問題的挑戰，形成了對大多數保管銀行的不可能的任務。

在本次訪問行程中，雖曾多次查詢各訪問對象其關於衍生性商品保管作業之梗概，但是類問題並非靠訪問時短暫討論即能了解，或從所帶回之淺薄宣傳資料即可豁然開朗。後經巡思得知，外資若欲投資我國期貨交易市場之衍生性商品，應有各主保管銀行有關部門進行若干前期作業，如交易市場機制與實務之調查與瞭解、期貨商開戶契約內容之審核、雙方相關保管作業之協調與規劃等。一旦這些前期作業核定完成後，或許才會有外資進入市場投資衍生性商品。因此，在未接獲任何主保管銀行有關指示之前，我們僅需保持對相關資訊之瞭解及提供之迅速即可。

參、心得

本次訪問本局東南亞客戶行程之心得如下：

- 一、由於此次行程之訪問對象均為各全球保管銀行在亞太市場之資訊作業中心，或東南亞市場之地區性業務分行等單位；而訪問

性質上除了禮貌性拜會以外，亦以雙方平日執行之保管作業業務交流與檢討為主；此外，在前後五個工作天中，包括兩段夜航的四趟飛行時間及八次進出四地海關總共用去了一天的時間。因此，全部十個客戶的訪問行程均在短短的四天中進行。因此，其間奔波的辛苦，確實不足為外人道也，而這對我本身，不論就業務上的專業知識或體能上的身心負擔而言，均是一種吃力的考驗。所幸終能達成任務，平安順利歸來。

二、各訪問對象對於本局歷年來派員親訪的善意及訪問的成果均表肯定，認為經由人員訪問所得到的關係建立與溝通效果最佳。故對於本局每年派員親訪的固定行程多已視為重要事項且多表歡迎，因此在其受訪的準備工作上均非常紮實。其中包括平日保管作業、通訊往來等所遇到各項特定問題或疑惑之當面討論及解說；其次，舉凡大到我國市場對外資各項管理措施，小到個別特定客戶之特殊狀況等，都是會談時雙方討論的議題。而其內容之五花八門，非得有豐富從業經驗者方足以應對。此外，亦有直言本局保管費率高於市場各競爭者，甚至直接要求降價之要求。由此可見各訪問對象對於本局這類訪問之重視及期待，而此亦驗證本局是項訪問並非僅具花拳繡腿就能一招半式闖江湖的訪問行程，更遑論假參觀訪問之名而行遊山玩水之實的出國訪問了。

三、由於本局派員出國訪問，一旦出國在外均是本局的代表，因此無論職級是主管或小經辦，都會受到各訪問對象之以禮接待。因此，以不卑不亢的態度做得體的應對，不但事關個人、本局、甚至於國家形象，因此不可不慎。而更重要的一點是，由於保

管業務牽涉到的層面廣泛，舉凡有關外資管理、證券交易、匯兌交易及各項保管之各項法令規定及實務作業等因均係必然的訪談重點，因此，派訪人員之業務經歷應有涵蓋上述各項重點之足夠智能與歷練，方足以應付基本的諮詢提問等陣仗。否則，臨場儘見搔頭抿嘴、支吾其詞地答非所問，甚或不知所云地尷尬傻笑。若然，則各訪問對象對本局之專業形象及服務品質之觀感及評價肯定是負面的。

肆、建議

以下謹就本人此次奉派出國訪問之經歷，對所見所聞之感想寫成建議事項如下：

- 一、誠如吾等從事本保管業務多年者之經驗得知，保管業務確是一涵蓋多個業務領域的服務性行業，其所具有的專業知識不但層面廣且程度深。因之，欲在本行業中成為具備廣深專業知識的從業人員，不光是要有長期的業務歷練，更重要的是要能在各業務領域間輪調學習，才不致於因專精某領域而無廣博業務知能。因此，就基層人員而言，應能爭取定期輪調以涉獵各業務領域之知識而提昇本身之專業程度；而就主管人員而言，勿因各業務領域中一時間已有幹練人員擔綱而滿足，而應循序漸進地加強人員間之輪調，以使渠等藉此歷練更增對保管業務之能力與信心。如此不但可培養優秀人才，以確保本局保管業務之未來後續發展能有足夠的兵將可用；而爾後派員出國人選亦將不虞匱乏。

- 二、 本局派員親訪各往來保管銀行雖有其一定意義與效果，但其對於本局與各保管銀行間平日保管作業及各項通訊往來所產生問題之解決，仍有緩不濟急之虞。因此，有效地加強運用諸如電子郵件、國際電話、電報及傳真等通訊工具在第一時間內立即且正確地解決各項問題應是根本之道。關於此點，本局向來稟承當日函電當日答覆的策略均獲各往來保管銀行之好評，將來定將以此基礎更加努力。
- 三、 本局雖開辦國際保管業務進二十年，目前在本國市場中亦已掙得相當的市場規模與優良的聲望。然而，回顧過去前人胼手胝足開基立業的辛苦；體認國際市場中之世界級業者透過激烈的購併及策略聯盟方式壯大規模，而形成生存業者「大者恆大」的趨勢；再觀察國內金融機構之發展也正配合地走向合併的途徑上。有感於此，本人謹認為在目前國內金融機構中實以本局在此保管市場中表現最佳，如上級長官及有司官員深明此點且亦有推台灣於世界舞台之雄才大略，實應將本局之此項優勢業務視為與其他金融機構合併的強項，尤以組合成一在保管國內基金及外國基金均有相當市場規模與佔有率的保管銀行，並強化業務發展規劃、人員培訓、技術發展、資源配置及資訊設備之發展與更新等，以圖此一合併後新的金融機構能早日躍上國際舞台，為台灣在世界舞台上再一次揚眉吐氣。

國際保管業務

報告人： 顏長春

服務機關： 中央信託局信託處

報告日期： 中華民國 90 年 1 月 20 日

目錄

壹、	目的	1
貳、	過程	4
參、	心得	15
肆、	建議	17