

目 錄	頁次
壹、研習目的-----	1
貳、研習過程-----	2
一、研習課程部分-----	2
二、參觀訪問部分-----	3
參、研習課程概述-----	5
一、支票存款業務-----	5
二、防制洗錢規定-----	8
三、銀行風險管理-----	12
四、歐元產品介紹-----	16
五、持續連繫結算系統-----	19
六、銀行間補償規則-----	23
七、銀行間錯帳補償-----	27
八、電子銀行業務-----	29
肆、主要心得-----	33
一、母行績效影響拓展-----	33
二、海外分行經營甘苦-----	34
三、同業注重研究發展-----	35
四、切實注意出國安全-----	36
五、銀行購併家常便事-----	37
六、華爾街與股市興衰-----	38
伍、建議事項-----	39
一、通盤規劃培訓人員-----	39
二、注重顧客關係管理-----	41
三、積極清理不良資產-----	42
參考資料-----	45

壹、研習目的

德意志銀行(Deutsche Bank)之總資產超過八百兆歐元，居世界金融業第三，第一類資本額在全球各銀行排序第八，其銀行信用評等極優(標準普爾 AA、慕迪 Aa3)，母國總部設在德國法蘭克福，為數一數二之世界級銀行。本年為期其海外之存款、通匯銀行，瞭解該銀行相關業務之經營管理，以及熟悉近期外匯、財金重要規定，特假美國紐約市舉辦金融同業研習會(Correspondent Banking Seminar)，期間自六月四日起到六月八日，我國有中國國際商銀、彰化銀行、臺灣企銀、台北銀行、高雄銀行及本行等六家銀行應邀，共指派十六名學員參加。

此次研習會何以不於德國舉辦，據悉德意志銀行自一九九九年十月購併信孚銀行(Banker's Trust)後，鑒於紐約市為名符其實之金融都市，若干國際會議，遂利用座落於紐約市自由街 130 號之 Banker's Trust 總部舉辦，本年援例辦理。職等奉派參加上開研習會，儘管期間不長，然而除汲取新知增廣見聞外，經由安排之參觀訪問，以及私下遊覽觀光，對於美國風土人情及商業活動，亦有相當之體認。

貳、研習過程

一、研習課程部分

(一)德意志銀行安排之研習活動，係於上午講解相關課程，而利用下午外出進行參觀訪問。從 6/4 至 6/8(週一至週五)，五個早上「半天」時間，精簡並扼要地介紹下列課程，謹臚列如次：

- 1.Deutsche Bank Overview
- 2.Money Transfer Strategy
- 3.Interbank Compensation Rules
- 4.Technology Overview
- 5.CLS Strategy
- 6.Check Strategy
- 7.Anti Money Laundering
- 8.Risk Management
- 9.F/X Overview
- 10.Overnight Investments/Liquidity Management
- 11.Euro Strategy
- 12.Reimbursement
- 13.DB e-commerce Strategy

(二)其中「Deutsche Bank Overview」及「Technology Overview」係就德意志銀行業務概況及銀行電子化情形相關事項作一導覽，而「F/X Overview」為統計分析該銀行在全球歐元及美金外匯交易所佔比重，較無通盤性質，不予引述。爰僅就「支票存款業務」、「防制洗錢規定」、「銀行風險管理」、「歐元產品介紹」、「持續聯繫結算系統」、「銀行間補償規則」、「銀行間錯帳補償」及「電子銀行業務」等八課程略予說明，詳如「參、研習課程概述」一章。

二、參觀訪問部分

(一)研習五天中，除第五天下午發給結業證書並即打包講義以備運送回國外，其餘四天下午參訪之行程如次：

- 1.第一天(6/4)參訪該銀行資訊及電信處理部門，以瞭解其如何處理龐大之交易筆數並適時進行結清算。
- 2.第二天(6/5)參訪紐約市證券交易所，在現場目睹全球股票、期貨及各種債券之交易情形。
- 3.第三天(6/6)到紐澤西州之 Totowa 市，參觀德意志銀行設於該處之「支票處理中心」，由專家講解如何以

「MICR 票據閱讀分類機」處理大量交換票據，以及防範票據偽變造應注意事項。

4. 第四天(6/7)參訪聯邦準備銀行，由專責人員導引介紹聯邦準備銀行處理之相關事項，同時參觀金庫內所藏黃金。該銀行為加強參觀人員瞭解，另印製有不少手冊，簡介其掌管之重要業務。

(二)參觀訪問活動中，印象較深刻的，有德意志銀行之電腦網路系統涵蓋全球九十個市場，能提供客戶整體、快速且安全之金融服務；而在紐約市證券交易所，訝異其工作環境之老舊及現場工作人員眾多。回國後，據 7/24 外電報導，紐約市證券交易所宣布瘦身計畫，打算裁掉一百五十位在交易大廳負責紀錄及傳遞交易資訊之工作人員，不旋踵間，該交易所人員也成為全球不景氣下之受害者。

(三)除上述安排之活動外，職等另個別洽訪台北銀行紐約分行，並隨團拜訪我國中央銀行駐紐約代表辦事處及中國國際商銀紐約分行，容於「肆、主要心得」一章報告。

參、研習課程概述

一、支票存款業務

(一)所謂票據，係指發票人依照票據法規，簽發以無條件支付一定金額為目的，而得以背書、交付等方法自由轉讓之有價證券。美國常使用之票據，有支票（Checks）、匯票（Drafts）及本票（Notes），其中支票係指由發票人簽發一定之金額，委託銀行業者於見票時，無條件支付與受款人或執票人之票據。

(二)美國規範票據之法律，以往有美國各州共同採用之統一票據法（Uniform Negotiable Instrument Law），嗣有由規範商業交易傳統事項及融合現代法令編纂而成之統一商法典（Uniform Commercial Code），目前各州多將其納為州法律。依照紐約州之法律，支票可分為一般商業用支票（Commercial Checks）、旅行支票（Traveler's Checks）、國庫支票（Treasury Checks）及郵局付款之支票（Postal Money Orders）。

(三)支票必須做成書面，書面上記載之內容，應具備法定要件；其權利義務之發生，係由發票人、付款人及受款人三方面構成。發票人簽發支票，即應負發票人之責任，背書人在支票上背書者，亦然。申言之，支票權利人行

使其權利，應依照支票上所載內容為準，不得以票據外之約定變更，且行使支票權利，不必證明取得之原因，如支票債務人主張執票人取得支票係出於惡意或詐欺，應由前者負舉證責任。上開相關概念中，最主要者厥為執票人提示支票要求付款時，應為「正當程序之執票人」(Holder in Due Course)，分述如次：

1. 所謂正當程序之執票人，係指占有支票者。
2. 正當程序之執票人，係善意、有償取得支票，且不知該票據有罹於時效 退票紀錄或有人對其提出抗辯或主張者。
3. 對於正當程序之執票人，發票人通常僅得對其主張「無行為能力」、「遭受脅迫」、「無效之非法交易」等抗辯。

(四)美國境內之銀行，對支票存款客戶之權益均善加保護，茲就銀行「違反發票人指示」及「不當付款」等情形加以說明：

1. 存戶可請付款銀行停止支付其帳戶之支票，但指示下達之時間應足讓該銀行有合理作業時間。口頭停止付款之指示僅拘束銀行十四個日曆天（包含星期假

日)，除非在該期間內另經書面確認。書面停止付款之指示，其有效期限為六個月，除非再以書面展延。

2. 除保付支票（Certified Checks）外，銀行對支票存款客戶於票載期日六個月後提示之支票無付款之義務，但銀行仍得善意自該客戶帳戶支付票款。

3. 付款銀行對於其違反客戶指示，不當付款或不當拒絕兌付票據，應賠償所生之相關損害，惟應由客戶負舉證責任。

(五)就美金支票之代收銀行而言，由於美國法律規定任一取得票據付款之客戶、前手或代收銀行（亦即除付款銀行外，包括受理票據代收之任何銀行）對於「付款銀行或其他善意付款人」，應擔保其對該票據有完整所有權、不知發票人之簽名未經授權 以及票據未經重大變造。否則，付款銀行得就受款人違反上開擔保責任所受領之款項，逕向該受款客戶（Payee customer）或代收銀行（collecting bank）索賠，致使代收銀行責任繁重。尤有進者，根據統一商法典第四篇規定：「無論客戶或銀行是否盡到其注意義務，客戶如未能在得以查閱對帳單及票據後一年內發現並報告有未經其授權之簽名或

任何變造票據正面或背面情事時；或未能在三年內發現及報告有未經授權之背書時，其不得對銀行主張有任何未經授權簽名或背書或變造情事。」反面解釋，在三年之期限內，美國境內銀行其支票之發票人隨時得向受款人或代收銀行追回所付票款。職是之故，我國銀行接受客戶委託託收美金支票時，應特別審慎處理。

二、防制洗錢規定

- (一)銀行防制洗錢之作用，在防範杜絕犯罪集團利用金融機構「掩飾或隱匿犯罪所得財物及財產上利益」，亦即經由洗錢防制工作，加強追查重大犯罪，以保障合法經濟活動。蓋依據統計資料顯示，除國際匯款、國際油價支付之款項外，每年洗錢總額居然占世界第三位（詳Teffrey Robinson所著 The Laundrymen 一書），故各國政府多制定法律，規範其金融機構，應熟稔防制洗錢之規定，並定期派員參加相關訓練，以期落實防制洗錢政策之執行。
- (二)洗錢(Money Laundering)一詞緣自外語翻譯而來，自一九九一年二月七日七大工業國家「金融行動防制洗錢工

作小組」,對洗錢予以定義後,世界先進國家莫不立法,訂定防制洗錢之規定,例如美國之洗錢防制法(Money Laundering Control Act)、英國之毒品運送犯罪法(Drug Trafficking Offences Act)及恐怖活動防止法(Prevention of Terrorism Act)等,我國亦於民國八十五年十月二十三日制定公佈「洗錢防制法」。

(三)銀行為配合防制洗錢,應落實兩項重要原則,即「認識自己之客戶」與「認識自己之職員」。在瞭解客戶方面,德意志銀行認為應從瞭解客戶營業背景、隨時提高警覺,並適時報告狀況著手,分述如次:

1. 瞭解客戶相關資料

- (1) 客戶姓名及住居所。
- (2) 客戶從事之行業。
- (3) 客戶財務之來源。
- (4) 客戶理財之組合。

2. 下列交易應提高警覺

- (1) 與已知之交易不一致。
- (2) 其交易缺乏合法性。

3. 對可疑之現象提出報告

- (1)客戶或代理人開戶時拒絕提供完整之資訊。
- (2)以別名開戶或使用人頭帳戶。
- (3)以可疑現金或旅行支票開戶。
- (4)在該地區無開戶必要。
- (5)拒絕提供護照等資料。
- (6)個人與該行業查無關連。

(四)由於銀行經營之業務種類繁雜，且每天面對不同之客戶，實務處理為期掌握重點，宜針對下列各點進行瞭解：

- 1.開戶後立即有與其身分、收入顯不相當之大額款項存入，且又迅速移轉者。
- 2.靜止戶或久未往來之帳戶突然有大額現金出入，且又迅速移轉者。
- 3.帳戶突然有不尋常之大額存款，且與其身分、收入顯不相當或與本身營業性質無關者。
- 4.存款帳戶密集存入多筆小額款項，並立即以大額或分散方式提領，僅留下象徵性餘額者。
- 5.客戶經常於相關帳戶間移轉大額資金，或要求以現金處理有關交易流程者。

6. 每筆存、提金額相當且相距時間不久者。
7. 結購大額外匯但用途交代不清，或其身分業務不符者。
8. 經常將小額鈔票兌換成大額鈔票，或反其道而行者。
9. 常替他人，或由不同之第三人存入大筆款項入特定帳戶者。
10. 經常有多筆低於必須申報之金額存入帳戶後，再電匯至其他城市或地區者。
11. 突然償還大額問題放款，而無法說明合理之還款來源者。
12. 自特定地區，例如開曼群島、巴哈馬群島、中南半島、中南美洲、香港等地匯入大額款項，數日後即行匯出，或直接自我國境內匯往上開地區，其交易與存戶本身業務無關者。

(五)至於在「認識自己之職員」方面，平常除應加強法令宣導，瞭解職員平日生活之動態外，對於職員之考核，亦不應流於形式。良以銀行有弊端或發生職員勾結不法集團，多因未能事先瞭解職員活動情形，致讓其有機可

乘。以故，銀行落實管理，俾其職員謹慎負責，熟悉法規，並於處理工作時，主動發現申報疑似洗錢之交易，其有助於打擊洗錢之國際犯罪，當不言可喻。

三、銀行風險管理

(一)所謂風險管理，係指銀行就其業務經營可能滋生之內在或外在之風險，依據各項統計指標，事先預作防範之機制。良以銀行多元化經營，追求最大利潤之際，原本即潛藏有各種風險，為確保經營成果，自應隨時檢討有無紕漏，而妥予管理。此猶如天氣瞬息萬變，惟有憑藉氣象預測，善作處置，始可降低損害。本課程講義第三頁，繪有「一人在大雨滂沱下開敞車」之插圖，同時秀出「What is risk management?」之警語，提醒凡事要有事先防範之「應變機制」。

(二)依據美國風險專業人員協會(General Association of Risk Professionals)報告，銀行之經營風險，可分為信用風險及市場風險。前者係指銀行授信案件中，因客戶之財務狀況、支付情形發生變化，可能使其不履行銀行融資條件之風險；後者則為銀行本身未能因應市場利

率、匯率等變動，或其流動準備不足、自有資本與風險性資產比率偏低，所導致經營之風險。對於銀行經營之風險，有認為宜再重視「營運風險」及「策略性風險」者，蓋銀行舉凡發生「員工舞弊案件」、「軟硬體設施遭破壞」等營運風險，或是「提供之產品未能配合需求」、「市場未能適時開發」、「投資不當、成本失控」等策略性風險，均在在影響銀行之穩健經營。

(三)此外，銀行在從事國際性融資時應特別重視國家風險。

按國家風險係指客戶所在地之國家發生政治或經濟問題，影響償付外債之意願或能力，所增加之風險。所稱政治問題，係指政權移轉、對外政策改變等；而經濟問題則為財金政策、經濟成長、通貨膨脹、匯率波動及國際收支等因素，所衍生之相關問題。評估「國家風險」，係參照該國「對外匯依賴程度」、「進口依賴程度」、「出口貿易弱點」、「外債負擔」、「進出口情形」、「貨幣、財政管理」及「社會經濟指標」等數據，進行統計分析。

(四)德意志銀行為加強對全球各地區分行之風險管理，分別在紐約、法蘭克福、倫敦及新加坡設置地區風險管理中心，統籌該區鄰近分行之風險管理。該銀行將風險管理

分為五類，基於其為全球性且提供有多元化商品之銀行，特別注重相關產品及其商業之風險，分述如次：

1. 直接之信用風險：即銀行開發信用狀和給予客戶擔保、無擔保授信之風險。
2. 當日結算信用風險：即為調撥資金，配合當日結算可能發生未能軋平之風險。
3. 產品及系統之風險：即開發之產品是否適時並切合市場需求，以及資訊、網路系統可否正常運作之風險。
4. 「瞭解客戶」之風險(「KNOW YOUR CUSTOMER」RISK)：對給予融資額度之客戶，協助其瞭解或分析其財務週轉可能遭遇之變數，建議採取對策，以規避風險。
5. 國家風險：詳如前揭所述，不贅。

(五)針對前述各種風險，究應如何對治並予控管，德意志銀行提供下列各項做法：

1. 針對新興產業景氣循環，及行業變化影響營收情形，預作徵信瞭解。
2. 對新增授信客戶詳予審查，給予適切之額度並登記管理。

3. 切實控管客戶跨國交易款項之支付，及全球性基金之交割清算。
4. 利用週報及月報，發掘潛在風險，並加強管理透支帳戶。
5. 隨時分析其產品及交易之結構變化，採取因應措施。
6. 以合夥角色提供各項服務，庶期替客戶及國家分擔責任。
7. 注重控管有價證券投資組合，並覈實評估風險性資產。
8. 為期規避並排除風險，在授信約定書定有免責條款。

(六)總之，德意志銀行以其能克盡跨國融資案件審核，加強銷售服務，同時進行風險性資產評估之角色自許。惟該行一再強調「人性判斷之風險」最難拿捏管理，誠如美國聯邦理事會主席葛林斯班(Alan Greenspan)所言：

「我們永遠不要忘記無論監控系統技術如何專業及精密，以借款人資產、信用為根基所做人性判斷之風險，仍為監理最重要之礎石，一旦該種判斷持續瑕疵，任何

之分散風險或徵信、評等都難以補救」。為期以人為本所作「人性判斷」，不致隕越、失準而產生風險，銀行管理工作上，如何重視「人性管理」，並加強宣導員工「恪遵本分、善盡厥職」理念，允宜三復斯言，並懸諸座右。

四、歐元產品介紹

- (一)為加強歐洲各國家貨幣合作關係，一九七八年歐洲共同市場各國領袖齊集布萊梅集會，提出歐洲貨幣之構想。一九七九年三月十三日，歐洲貨幣制度正式實施，有八個歐市會員國參加，其主要機制係以「歐洲通貨單位」(European Currency Unit)作為歐市各國中央銀行間之清算工具與記帳單位，並用於表示各參與國之中心匯率，此實為爾後「歐元產品」制度化之嚆矢。
- (二)嗣為泯除歐盟各國間匯率波動之影響，強化區內財貨之流通，進而提高金融資產在國際間之吸引力，經德國、奧地利、法國、比利時、荷蘭、盧森堡、芬蘭、愛爾蘭、西班牙、葡萄牙、義大利等十一國提議，在一九九八年七月一日成立「歐洲中央銀行(ECB)」。E C B地位超

然、獨立自主，不隸屬於任何國家，取代各會員國原有之中央銀行，成為境內惟一發行歐元之單位，其主要功能在發行歐元，以齊統合原有各國之貨幣。

(三)歐洲中央銀行設於德國法蘭克福市，是歐盟最高貨幣主管機關，負有制定區內匯率政策、利率政策、及執行貨幣金融等決策之任務。其於設立初期，將十一個會員國之當時貨幣對歐元之匯率，與會員國彼此間之雙邊匯率予以固定，其最大意義在於轉換並聯結全體會員國之貨幣為同一種貨幣，可提升其全體經濟效益。上開會員國自希臘於今年起加入後，目前 EMU 有十二個會員國。

(四)歐元自一九九九年元月起啟用後，儘管已作為歐洲各會員國間暨歐元區內、區外，其付款、清算及各種交易之「貨幣單位」，然而在今年(二〇〇一年)年底之前，仍與各會員國原有貨幣並存使用。惟自明年(二〇〇二年)起將有下列里程碑具體做法：

- 1.歐洲中央銀行將自明年元旦起，發行歐元紙鈔與硬幣之實體貨幣，其中紙鈔有五元、十元、二十元、五十元、一百元、二百元及五百元不同之七種面額，而硬幣則有一分、二分、五分、十分、二十分、五十分、

一元及二元等八種不同面額。

2.各會員國之貨幣均僅流通到明年六月三十日，從明年七月一日起歐元紙鈔及硬幣將成為唯一合法之貨幣。

(五)依據德意志銀行評估，歐元啟動後，裨助原在各會員國設帳之銀行及企業進行清算或收付款，亦即不需在原來各國透過收款、換匯等程序即可入帳。然而因金融商品價格透明化導致外匯市場及貨幣市場套利活動消失，減少相關手續費收入之結果，原有通匯銀行業務備受衝擊；另就營運成本而言，配合歐元轉換，區內銀行因為負擔更改各項軟硬體資訊設備及宣導費用，預估將連續四年額外增加百分之二之經營成本。故歐元區內之銀行如何因應變革，以期永續經營，實為當前要務，且為爾後高難度之挑戰。

(六)歐盟區內實施歐元，原具有穩定區內物價、抑低交易成本，以及對外提高競爭力等優勢，惟推出之後，受歐洲經濟成長趨緩，與競爭力不振，暨若干貨幣財金政策備受質疑等因素，歐元之匯率居然一再疲軟下滑。截至本年六月，儘管市場以為，就長期而言，歐元相對於美元

業已低估，然從最近美國股市與美元在國際上之走勢，中長期而言，美元仍較歐元佔優勢。再加上美國聯邦準備理事會今年以來一再調降利率，與美國國會所通過減稅方案之效益，將有助於美國經濟之成長，相較於歐元區經濟有向下修正之隱憂，歐元與美元之匯率，或將越行越遠。

五、持續聯繫結算系統

- (一) 資金結算之目的，在保證資金正常收付，以維持該貨幣之週轉，故所利用之結算系統，假如具有世界大型銀行多已連線、營業時間密集、資料傳輸迅速，及可確保雙方權益者，較易受青睞。目前銀行加入之結算系統，不外有風險較低，但需高流動部位之「即時總額結算系統」(Real time Gross Settlement System)，以及有高風險，惟較低流動性之「淨額結算系統」(Net Settlement System)。前者之結算，為每筆交易均需實施記帳之制度；而後者之系統，則以營業日終了之最後淨額辦理結算。
- (二) 就實務運作而言，儘管全球通匯銀行間，多透過經監控

之 SWIFT 網路系統進行結算，泛歐地區也有其「自動即時總額清償快速匯款系統」(Trans-European Automated Real-time Gross Settlement Express Transfer System, 簡稱 TARGET)，惟因跨國界和超時區之結算，基本上有結算風險，一九七四年赫斯特銀行經營業務失利倒閉，波及連鎖銀行，即與結算制度欠妥有關。有鑒於斯，為防範再發生交易銀行中一方業已付款，惟另一方尚未支付貨幣之風險，持續連繫結算系統(Continuous Linked Settlement，簡稱 CLS)乃應運而生。

- (三)本系統緣起於國際清算銀行重視私人銀行及民營銀行，其外匯交割之風險，乃於一九九七年由世界二十大銀行籌設成立 CLS 服務公司。翌年該公司在 IBM 公司及 SWIFT 協助下，建置中心運作及網路服務系統，經兩年餘整合規劃和積極籌資後，到去年(二 000 年)年底已有超過五十家之銀行股東參加。今年起該公司測試連線系統，預計自本年十月正式啟用，供其結算會員 (Settlement Member)處理涉及美金、歐元、英磅、加拿大幣、瑞士法郎、澳幣及日幣(USD、EUR、GBP、CAD、CHF、AUD 及 JPY)等七種幣別間之外匯交易，並自二

0 0 二年二月起開放給 Third Party Member。。

(四)由於 CLS 結算系統，係要求外匯交易雙方在同一時間進行貨幣交換，亦即利用雙方在 CLS 銀行所開立之多種貨幣帳戶進行，按淨值計收，並規定該等交易不可撤銷，基本上讓雙方銀行之交易本金得到保障。申言之，使用 CLS 結算系統，有下列優勢之處：

- 1.裨助貨幣流量預測，抑低外匯交易所需資金及信貸額度。
- 2.僅須支付賣出貨幣淨額，減少外匯交易付款次數。
- 3.確認收到買賣雙方之交易金額後始進行清算，增加結算之安全及確定性。。
- 4.可減低監管機構因外匯結算風險，而要求增加資本之需求。
- 5.在同一家銀行開設七種貨幣帳戶，對帳方便並可降低相關成本。

(五)為切合外匯交易時代潮流，我國銀行爾後誠有必要與 CLS 銀行建立聯繫管道 按各國銀行與 CLS 銀行聯繫，有下列三種方式：

- 1.成為結算會員：銀行應符合規定操作標準、嚴格之資

本要求和相當信用評等等級，並在 CLS 銀行開設多種貨幣帳戶，始可成為 CLS 服務公司之股東，而直接利用 CLS 銀行相關設施系統，進行結算。

2.成為用戶會員：銀行成為 CLS 服務公司之股東，以股東客戶身份在 CLS 結算會員開設多種貨幣帳戶，並符合規定之操作標準後，始可利用 CLS 銀行設施系統，處理其結算事宜。

3.成為第三參與成員：即在 CLS 結算會員銀行開設貨幣帳戶，透過 SWIFT 或其他方式，與結算銀行聯繫，間接使用 CLS 銀行之相關服務設施。

目前我國各銀行因為尚無法達到加入為結算會員或用戶會員之門檻，僅能成為第三參與成員(Third Party Member)。據悉世界大型之通匯銀行，如花旗集團、摩根大通及匯豐銀行等會員銀行，均積極爭取我國大型銀行為 Third Party Member。

六、銀行間補償規則

(一)一九九三年國際商會新修訂之「信用狀統一慣例」(UCP 500)第十九條，就銀行間如何處理其補償事宜，僅有下

列原則性之規定，相關細節則付諸闕如：

1. 為期擔任付款、承兌或讓購之銀行受償以取得補償款項，開狀銀行應及時向補償銀行提供適當之指示或授權。
2. 求償銀行未能自補償銀行取得補償款項時，開狀銀行應負完全補償之義務。
3. 求償銀行對於補償銀行未能迅獲補償者，開狀銀行應負責補償利息，並負擔相關費用。

(二) 查以往國際貿易，基於信用狀統一慣例第十九條所為之補償安排，應如何處理之程序及方法，並無明文。為期一致處理，減少糾紛，各國銀行對開狀銀行應如何授權補償、授權書應如何製作、求償銀行應如何提出請求、補償行如何受理補償請求等事宜，咸認有另訂相關細節之必要。國際商會基上需要，遂另新訂「信用狀項下銀行間補償統一規則」(ICC Uniform Rules For Bank-to-Bank Reimbursements Under Documentary Credits, URR-525)，自一九九六年七月一日起實施。

(三) 謹按該項規則係就銀行間款項補償之授權、償付之程序，以及開狀銀行、補償銀行、求償銀行間彼此之權利

義務等作詳盡之規定，分述如次：

- 1.第一條規定，本「規則」適用於經載入補償授權書之銀行間補償事宜之處理，開狀銀行有責任在信用狀內容中，敘明有關補償請求，係依據此一規則。
- 2.第二條規定「開狀銀行」、「補償銀行」、「求償銀行」，及「求償」、「補償保證」、「補償授權書」等名詞之定義。
- 3.第三條規定補償授權書與信用狀之關係，明定兩者係屬分立，且補償銀行與該信用狀條款無關，亦不受其拘束。
- 4.第四條、第五條分別規定除補償保證書載明之條款外，補償銀行無義務兌付補償請求之原則，暨開狀銀行有責任在補償授權書及信用狀內容中，載明本規則項下要求之權利義務條款。
- 5.第六條、第八條、第十二條規定開狀銀行如何製作、修改補償授權書及不重複發給授權書之規則；第七條規定開狀銀行之授權書原則上不得訂定求償之有效期限，或要求最後付款提示期限，除非經補償銀行表示同意。

- 6.第九條規定「補償保證」之相關細節。按「補償保證」，係指補償銀行依據開狀銀行之授權，向求償銀行為不可撤銷之承諾，在符合相關條件時，將支付求償款項之保證。基於本項保證為不可撤銷，且未經求償銀行同意不得修改、註銷；同理，由開狀銀行授權補償銀行簽發「補償保證」之意思表示，對於補償銀行而言，亦受上開規定之保護。
- 7.第十條、第十一規定求償銀行如何請求補償，以及補償銀行如何於「合理期間」內處理之方式。申言之，求償銀行得以電傳、信函正本方式提出求償，或簽發以補償銀行為付款人之遠期匯票為之；而所謂合理期間，係指三個營業日，銀行在營業時間外收到補償請求，視為次一營業日。
- 8.第十三條規定「外國法律及慣例」適用之原則，亦即開狀銀行應受外國法律及慣例所加諸於補償銀行義務之拘束，並對其負賠償之責。
- 9.第十四條、第十五條規定補償銀行對於「訊息傳送遲延、殘缺或錯誤」，及因「天災、暴動或其他非銀行所能控制」之不可抗力事由，可以免責，亦即不負義

務或責任。

10.第十六條、第十七條規定開狀銀行原則上應負擔補償銀行之費用，暨開狀銀行與求償銀行間，應賠償後者相關利息或價值之損失，除非該等損失肇因於補償銀行不履行其義務。

(四)國貿實務處理，開發信用狀時舉凡附有求償條款者，雖加註有：「Reimbursement claims are subject to the uniform rules for bank-to-bank reimbursements under documentary credits, ICC Publication NO.525.」等字義，然而對於應依據遵循之「銀行間補償統一規則」(URR525)，多不求甚解。此次德意志銀行研習會，強調上開規則之重要性，爰摘錄相關條款，藉供作業處理之參考。

七、銀行間錯帳補償

(一)銀行內部處理存款、匯款或相關帳務時，難免發生錯帳(含誤入帳)情事，例如應收帳款扣錯帳戶、應付利息入錯戶頭，其他諸如代收票據款項因故延誤入帳、應解匯款金額發生短少等，均需於發現後立即更正，並調整相關帳戶之積數(或變更起息日)。職是之故，銀行間付款

發生錯誤，除查明沖正外，對於因而導致之利息損失，亦應予以補償。

(二)美國對於銀行間錯帳實施補償，係緣於一九七〇年代後期經紐約清算協會、國際財務服務協會等機構倡議，訂有相關規則，嗣垂為典範，而由各銀行參照處理，目前實務多採行 I.F.S.A.訂定之錯帳補償規則。銀行間錯帳何以需實施補償，係基於下列理由：

- 1.配合客戶更正入帳戶頭，以免滋生糾葛。
- 2.合理負擔銀行處理錯帳之費用。
- 3.維持支付系統之正常運作，以免停擺。
- 4.鼓勵無過失之銀行，迅速退回誤入之款項。

(三)銀行間錯帳補償之處理原則

- 1.銀行發現錯誤，應即予處理，以爭取時效。
- 2.由發生錯誤之銀行，負責支付補償金。
- 3.係付款銀行作業錯誤者，得出據「保證函」處理。
- 4.非屬付款銀行錯誤，應以加押電文授權，始可處理。
- 5.銀行彼此有錯帳補償，可以相互抵銷。
- 6.銀行得以雙方之協議，代替慣例之補償。
- 7.錯帳之補償，應在價款收回後六十天內處理。

8.可歸責於客戶之錯誤，銀行毋需支付補償金。

(四)銀行間錯誤補償之方法

- 1.支付相關費用：一律計收美金兩百元之手續處理費，同一國家其海外分行間錯帳之處理，亦不例外。惟處理期間若能於兩天內完成，上開費用得提高至美金七百五十元。
- 2.支付利息：依照美國聯邦銀行平均基本利率，按日數計算並支付該利息。
- 3.支付增提準備金之損失：於受款行入帳錯誤、或更正受益人等情形，應再計付 10% 之增提準備金。

(五)銀行間補償規則(Reimbursement)與銀行間錯帳補償(Compensation)不同之處

- 1.前者為規範信用狀項下，求償銀行如何獲得補償；而後者為針對錯誤帳項回復正確處理之機制。
- 2.前者之關係人為開狀銀行、求償銀行、補償銀行；而後者之關係人為與該筆帳項有關之雙方銀行。
- 3.前者應補償相關費用、利息損失及價值損失；而後者應賠償費用、利息及增提準備金之損失。

八、電子銀行業務

(一)電子銀行係指銀行利用電子設備，提供自動化服務，使顧客不須經由銀行櫃檯，即可取得資訊與處理帳務之銀行。銀行以電子名稱稱之，乃有別於過去之銀行，須由行員以人工作業，且所提供之業務僅為存款、授信及匯款等傳統業務者而言。

(二)電子銀行中較為人瞭解的之作業項目，有「自動化服務」、「家庭銀行」、「企業銀行」、「網路銀行」、「虛擬銀行」及「自動銀行」等多種。其中網路銀行由於具有全年無休、跨區經營、以及多元化之服務等優勢，根據美國 General Accounting Office 機構之研究，全美使用網路銀行之家庭數，將由 1998 年底之 660 萬戶，增加到 2003 年之 3200 萬戶，潛在之商機無限廣泛。而從網路銀行之有無銀行實體規模而言，復有「一般之網路銀行」及「無實體虛擬銀行」(Virtual Banking)之別，分述如次：

- 1.一般之網路銀行：乃依附在傳統銀行下之網路銀行，客戶借網路瀏覽器進入銀行網路，以從事金融資訊查詢、帳務處理或其他服務項目，例如花旗旅行家集團 (Citigroup) 及大通曼哈頓銀行 (Chase Manhattan

Bank) ，均為此中之佼佼者。

2.無實體虛擬銀行：該銀行雖無硬體設備之分行或自動付款機，惟客戶透過瀏覽器，即可享有銀行提供之支票存款、活期存款、信用卡及支付帳項等服務，另亦提供電話及電子郵件讓客戶與銀行保持聯絡，美國該等銀行以 Security First Network Bank 及 Telebank 等為代表。

(三)為積極掌握商機，去年德意志銀行全球現金管理部門在第二十三屆 SIBOS 年會上，宣布正式開辦「db-direct」、「db-cinq」、「db-cash reporter」及「db-cls lnk」等四項網路軟體服務，說明如下：

- 1.電子轉帳系統(db-direct)：客戶於任何時間、任何地點按滑鼠，即可在網路上處理電子轉帳，同時獲悉每天交易情況。
- 2.顧客查詢系統(db-cinq)：提供銀行新種產品、通貨匯率及理財方案等服務，供客戶查詢。
- 3.帳戶資料及報表系統(db-cash reporter)：客戶可即時瞭解其交易各筆明細，並列印報表。
- 4.資金結算系統(db-cls Lnk)：對非屬於 CLS 之銀行會

員提供如同 CLS 會員，可享有之結算服務，相關結算交易均完全隱密且經認證，且提供之網路具有安全機制。

(四) 依據德意志銀行公佈資料，其二 0 0 0 年稅後獲利，高達四十九億五千萬歐元(約新台幣一千四百八十五億元)，較一九九九年高出 102%，總裁柏依爾(Rolf E. Breuer)表示獲利成績顯著，且每股配利由 1.15 歐元提高至 1.30 歐元之主要原因，厥為管理私人帳戶及中小企業帳戶得當，使獲利能力提高 73%所致，而此全拜投資電子商務之賜。蓋早在去年(二 0 0 0 年)該集團即成立虛擬銀行，以「@directBanking」無人虛擬銀行服務系統，與傳統分行體系平行發展，依計畫將於五年內取代以往低效率之電子券商服務(E-BROKER-AGE)，為其電子商務成功之秘訣。而據統計，該虛擬銀行服務系統，不僅吸攬傳統銀行用戶轉入，且招徠許多年輕網路族群，以致不到一年，存款金額由六百五十萬歐元成長至八百萬歐元。

(五) 除個人化電子銀行外，德意志銀行在 B2C(Bank to Customer)商務及網路業務領域亦交出漂亮成績單，其去年電子商務交易高達一兆歐元，且仍有二百件專案計

畫正在進行中；此外，正與歐洲規模最大之聯合保險集團(Allianz)進行合作。該合作專案最大之利基為有一千一百萬筆之客戶資料庫，以及一兆二千億歐元之金流，將使該行電子銀行跨越傳統銀行經營瓶頸，經由電子券商、國際融資及房屋貸款等多樣化電子商務之經營，既能掌握資金動向，又可吸引龐大客戶群，預期其電子商務仍將蓬勃發展。

肆、主要心得

一、母行績效影響拓展

(一)我國各銀行以往在海外設立據點，其宗旨除力求業務國際化外，另可定期調派人員赴海外分行實習，亦為考量之因素。為期在海外設立據點，依照財政部訂定之「本國銀行設立國外分支機構應注意事項」規定，除經我國主管機關同意外，仍須獲得擬設立國家之許可，並報部核備後始得正式設立，條件甚嚴。而我國銀行其母行經營績效之良窳，前往設立之國家常作為准駁與否之重要參考依據。

(二)目前我國公布之銀行逾期放款餘額，未將協議分期償還放款及銀行承受擔保品金額部分列入，以致官方公布之

逾放比率與國際標準有所差距，遭國際信評機構認有未盡合理及不夠透明化之處。我國某銀行基於外在環境欠佳，繼裁撤其歐陸之某辦事處後，今年二月再撤回其在美國已籌備多年之「紐約分行籌備處」人員，據悉即與逾期放款比率偏高，且遭質疑「逾放黑洞」有關。故惟有母行經營績效良好，且授信品質具相當水準，申設設立海外分支機構，較易穩操勝券。

二、海外分行經營甘苦

- (一)我國銀行派駐海外之人員，多讓人有「工作輕鬆」、「待遇優渥」及「生活寫意」等印象。研習期間，據拜訪之台北銀行紐約分行荊經理正華稱，其海外業務猶如在地上拾芝麻粒一般，備極辛苦，且有時還不一定有芝麻粒可撿，蓋我國海外分行，囿於規模，除購買當地債券及參加聯貸業務外，可展業之空間並不大；而中國商銀胡經理勝益表示，駐外人員一人要身兼數職，及具有代打、補位之能力，工作壓力其實不輕。故駐外人員是否充分發揮戰力，影響分行營運至鉅。
- (二)據瞭解某銀行有派駐當地之女同事，曾在美國留學多年，今年經甄試派到紐約分行上班已歷數月，身心尚未

能調適融入周遭環境。承告以，單純之留學生生活，與駐外工作需積極處理不同之人、事、物，其性質完全不同；故儘管派駐當地已久，仍有終日惶惶放不輕鬆之感。管見以為，海外分行之負責人，依照財政部今年三月之新規定，固應從嚴甄選，而其他駐外人員除有拓展業務能力之 IQ 外，似應另具迅速適應當地環境之 EQ 為宜。

三、同業注重研究發展

(一)銀行之研究發展，攸關業務之興革及商品之創新，各銀行為鼓勵其同仁定期提出研究報告，每年多訂有人員出國研究計畫。此次，有兩家銀行派員於研習會後，以一個月到三個月之期間，順便在紐約市分就「銀行風險管理」、「私人銀行業務之研究發展」、「推展簡易分行及電子商務之研究」、「行動銀行之交易環境及銀行因應措施」、「資本適足率之研究兼論發行次順位債券之可行性」等五個項目進行研究，並撰寫報告。

(二)查上述研究項目中，與銀行電子商務關聯者三項，而與銀行整體經營風險有關者二項。就電子商務而言，從財政部於民國八十九年五月開放銀行辦理網路轉帳業務

後，爾後分行將朝向迷你、多功能，甚至可移動、虛擬之銀行轉變，殆可斷言；而就風險管理而言，原本即為銀行經營應念茲在茲之事項。基上，在在顯示該等項目，實為當前銀行宜加強研究發展之重點，而選擇紐約市為「取經」之地點，更彰顯紐約市為全球金融首府之重要性。

四、切實注意出國安全

(一)據悉紐約市在西元八〇年代時，不僅市容髒亂而且犯案頻仍，曾有某位教授落單在光天化日之下，遭搶犯悶棍，以致眼睛失明，從此結束其研究生涯；而以往，其地鐵雖為主要交通工具，然因遭噴漆塗鴉並聚眾滋事，不僅市民在封閉之地鐵裏人人自危，外來之觀光客，亦難保不一日數驚。惟媒體另報導，上面情形經市府當局戮力整頓後，治安部分業已廓清改善，而市容部分則已徹底改觀。

(二)此次，身履其境之體驗是紐約治安尚可，惟夜晚時分地鐵站仍有鬥毆情事，而當地白人搭地鐵逢有色人種較多時，確會選擇所搭之車廂，以策安全。由於研習期間之

寓所係情商某銀行紐約分行代訂，雖名為「留學服務中心」，實則各地華人皆可進住。然而管理及維護較差，短短一週內，電梯竟有兩次故障，進出需由安全梯上下，以及竟有人在屋內吸煙觸發警鈴大作，致使消防車照連動訊息出動前來準備滅火。短短出國期間，感同身受之心得，為交通及住宿方面確應注意相關安全，畢竟出國也應實施「風險管理」。

五、銀行購併家常便事

(一) 所謂購併，乃是收購(Acquisition)與合併(merger)之簡稱。銀行進行購併，可以落實規模經濟、提高經營效率並解決銀行過多惡性競爭等現象。以美國而言，其一九九九年購併金額達一兆億元創歷史新高，其中重大之銀行購併，有花旗銀行與旅行家集團合併成為花旗集團(citigroup)，其合併金額高達 726 億美元；而眾國銀行(Nations Bank)與美國銀行(Bank of America)合併，更一舉躍居全美銀行界之翹楚。

(二) 按德意志銀行購併美國信孚銀行，由於具有互補性，且資遣方案頗為圓滿，以致合併迄今一年十個月來發揮綜合效益，並裨助業績蒸蒸日上。根據原為信孚銀行之職

員指稱，兩家銀行彼此並無隔閡或摩擦情事，亦即國外視購併為家常便事。反觀我國自去年十一月公佈實施「金融機構合併法」後，儘管傳聞有若干可能合併之案件，財政部對該等購併亦樂觀其成，然而仍有可能遭合併之銀行，抱持「寧為雞喙，不為牛後」、「不到黃河心不死」等心態，寧可自生自滅而抗拒購併之世界潮流，頗令人扼腕。

六、華爾街與股市興衰

- (一)華爾街(Wall Street)為美國紐約市曼哈頓區之一條馬路，匯集世界一流之投資銀行和證券公司。該處有成立於一七九二年之紐約市證券交易所(NYSE)，美國最大公司之股票皆在此上市，每天平均交易金額獨步全球；而一九七一年成立之那斯達克證券市場(Nasdaq)，雖僅為可進行股票買賣之電腦通訊系統，無固定交易場所，然其成交量僅次於紐約市證券交易所，亦涵蓋在「華爾街」交易市場之概念中。申言之，華爾街已成為股票、債券市場之代稱。
- (三)本年六月上旬，信步華爾街上，有感於股市之興衰繫於景氣之榮枯，乃乘拜訪我國中央銀行駐紐約代表辦事處

之便，請教孫代表全玉，據表示，參酌相關數據試析，美國今年下半年景氣可望緩步復甦。然因全美企業銷售不佳與獲利持續低迷，美國聯邦準備理事會(FED)，在六月下旬第六度降息；而且國際貨幣基金(IMF)亦表示，美國經濟前景仍然混沌不明。觀諸數月以來，美國企業一再無預警宣布裁員、大幅削減開銷，尚不知伊於胡底；到底華爾街股市能否再欣欣向榮，尚有待觀察。

伍、建議事項

一、通盤規劃培訓人員

(一)我國各公民營銀行其人員之培訓，多遵照主管機關要求辦理。以往，我國商業銀行外之其他銀行，較注重訓練櫃台服務及授信業務之人員；而溯自民國八十年間開放金融機構均得申辦外匯業務後，各銀行始注意培養外匯業務人員；數年前電子金融業務興起，則群相重視電金人員之訓練。嗣信託業法於去年十二月修正後，明定信託業之經營管理，應由具有專門學識或經驗之人員擔任，且授權由財政部訂定相關法規，各銀行復發現有積極培訓該等人才之必要。故人員之培訓，由政府因勢利導，具有事半功倍之效果。

(二)按企業之員工為公司最重要之資產，其人員之培訓固應視環境背景或政府決策而通盤配合；惟基於各銀行業務之特色及利基之所在，實宜適時調整。前者例如，為積極配合政府清理逾期放款及四年轉銷呆帳計畫，自應訓練法務、催收等人員；而後者部分，宜視各銀行展業需要，培訓國際金融業務、處理購併業務或投資銀行業務之人員，以備爾後不時之需。另查出國人員之報告，輒僅針對所研究項目，建議培養該等人員，固非無見，然而為期落實培訓績效，似應作通盤之考量。

(三)銀行應如何通盤培訓各項業務人員，管見以為應參酌下列原則處理：

- 1.視銀行業務性質定位，決定其人員培訓方向，「小而專」可展現經營特色，「大而美」則要兼籌並顧。
- 2.專才之培訓，應挑選已瞭解銀行各項業務，並具有實務經驗者，以利嗣後業務之整合。
- 3.培訓計畫宜依業務比重統籌分配訓練資源，切忌盲目、一窩蜂培訓，以免訓練後閒置未用，形成浪費。
- 4.人員培訓後應考核其平常工作之表現，是否優秀良好，並能適時提供負責業務之興革意見。

5.培訓後專責相關業務之該等人員，應具有次類專長，以利工作代理、輪調、或其他人力之通盤運用。

(四)總之，人員之培訓非一蹴可幾，而人才之涵養尤為百年大計。如何從風氣鼓舞、嚴予訓練、覈實派用，依計畫進行培訓，並朝「通盤規劃」、「長期考核」及「適才適所」等方向落實為之，攸關銀行永續經營，此建議參採者一。

二、注重顧客關係管理

(一)美國最早開始注重顧客管理，一九八〇年代有「接觸性管理」，演進到九〇年代有電話服務及客戶資料分析。嗣網際網路興起，拉近人與人間之距離，打破國界藩籬，引發電子商務(ELECTRONIC COMMERCE)熱潮後，從企業資源規劃，導引企業注重整合其相關資源，再轉而重視顧客關係管理(CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT)，蓋良好之顧客關係(CRM)，實為電子商務成功與否之關鍵。

(二)申言之，CRM 係建立企業與顧客互動關係，以獲取資訊情報，來滿足顧客需求，使雙方互蒙其利之管理模式；亦即其為結合網際網路、客戶電話服務中心、通信技術

及資料庫運用科技，所發展之完整顧客管理系統。而在 E 企業時代，CRM 結合電腦硬體與軟體，進一步運用資訊科技以整合行銷、銷售，提供客戶量身訂做之服務，得以提高客戶忠誠度和滿意度。其具體處理流程如下：

- 1.蒐集儲存資料：輸入整合相關資料，鞏固雙方關係。
- 2.分析建立模式：歸納客戶消費模式，作為行銷目標。
- 3.規劃行銷活動：依據上開模式，提供適切服務。

(三)根據 IDC 調查顯示，全球之 CRM 服務市場，可望由一九九〇年之三四四億美元，成長到二〇〇四年之一、二五二億美元，年成長率高達 29%，其中委外服務(OUT-SOURCING)及作業管理(OPRATIONS MANAGEMENT)兩項，是目前顧客關係管理服務市場中應用頻率最高之項目。衡諸國內各銀行加強拓展電子金融服務之目的，無非旨在吸攬客戶並創造最大之利基。而本行目前擁有四〇三萬戶之存款戶、二十萬戶之授信戶，以及超過二百萬張之金融卡(含 Maestro 卡)客戶資料，如能妥善運用處理，實為建立顧客關係管理之張本。蓋該等資料經過 CRM 機制處理後，可作為經營之利基，而利基之所在即商機之所在，此建議參採者二。

三、積極清理不良資產

(一)當前金融問題叢生，源自銀行資產品質惡化，以及逾期放款激增。以本國銀行(不包括基層金融機構)截至本年六月底之逾期放款而言，逾放餘額九、二九一億元，較三月底增加八六八億元；逾放比率高達 6.47%，較前一季增加 0.5%。另因繳息有遲滯，應予列入「觀察放款」之金額為四、九三八億元，較上季增加二八三億元。經合計上開兩項不良資產後，本國銀行第二季之廣義逾放比率高達 9.91%，逼近 10% 之水準。至於基層金融機構部分，其逾期放款比率一向偏高，甚至有淨值為負數者，以故，近經行政院金融重建基金管理委員會針對其中三十六家，派員進駐實施輔導。

(二)銀行應如何清理不良資產，可就兩層次言之，首先應加強催收，俾將擔保品拍賣取償，並積極轉銷呆帳；此外，委託資產管理公司處理不良債權，亦為爾後可行之方向。蓋去年十一月二十四日立法院三讀通過「金融機構合併法」後，為資產管理公司取得設立之法源。而由本行投資新台幣二十億元設立之「台灣金聯資產管理公

司」，業於今年五月二十二日由經濟部發給公司執照，並於同月二十四日辦妥營利事業登記。該公司之業務，除可收購金融機構不良資產外，另得接受金融機構委託處理不良債權。本行為降低清理逾期放款之成本，對於聯貸案件、重整案件及較大面積之不動產抵押案件，似可考慮交由該資產管理公司處理。

(三)另因法院強制執执行程序之冗長繁瑣，影響金融機構債權回收甚鉅，政府爰在法院拍賣制度外，另創一民間公開拍賣機制。為期該機制公正運作，業已由銀行公會籌設「台灣金融資產服務公司」，俾依據金融機構合併法第十五條及「公正第三人認可及其公開拍賣程序辦法」之規定，擔任公正第三人，並接受資產管理公司之委託，執行不動產公開拍賣工作，以提高銀行處理不良債權之效率。本行居於投資股東身分，為期加速拍賣案件之進行，爾後自當與台灣金聯資產管理公司及台灣金融資產服務公司保持互動聯繫，以利不良債權之處理。

(四)鑒於不良資產順利清理與否，在在影響我國銀行之永續經營，以及在海外拓展分支機構，謹貢陳本行在強化催收工作外，近期宜妥善利用新設立並投資之資產管理相

關機制，俾積極清理不良資產之管見，此建議參採者三。

參考資料

- 一、德意志銀行講義。
- 二、The Banker 銀行家雜誌(二〇〇一年七月份)。
- 三、金融百科，楊智淵、黃文郁著。
- 四、歐洲經濟金融動態，台聯銀行(九十年六月)。
- 五、現代投資銀行，謝劍平著(九十年三月)。
- 六、投資原理與操作技巧，唐慶華著(八十五年六月)。
- 七、洗錢防制法法令輯要，金融局消費合作社(八十七年一月)。
- 八、電子商務專有名詞介紹，賴彥如著。
- 九、顧客關係管理，廖思倩著。