

行政院及所屬各機關 出國報告提要

頁數：38 含附件：否

報告名稱：

赴美國參加紐約銀行之業務研討會報告書

主辦機關：

合作金庫銀行

聯絡人 / 電話：

/

出國人員：

洪志欽	國外部	一等襄理
張淑梅	企劃部	初級專員

出國類別：研究

出國地點：美國

出國期間：民國 90 年 6 月 25 日 - 民國 90 年 7 月 6 日

報告日期：民國 90 年 9 月 28 日

分類號/目：D3 / 銀行 D3 / 銀行

關鍵詞：資金管理、資產管理、CLS

內容摘要：職等奉 派前往美國參加紐約銀行（Bank of New York）舉辦的 Asian Bankers Seminar，期間自 2001 年 6 月 25 日起至 2001 年 7 月 6 日止，為期十二天。課程內容包含國際金融、證券服務、資產管理、資本市場、風險管理及銀行科技業務等。紐約銀行近年來積極尋求外包服務（Outsourcing Opportunity），並致力於以手續費收入為主的業務，如今，該行的非利息收入已佔其總收入的 65%，經營績效良好。

歸納而言，本次研習心得如下：

- 一、銀行為求永續經營，應努力降低成本並積極開創財源。
- 二、銀行應擬定經營策略，專注核心業務，提升競爭力。
- 三、銀行應將金融技術與資訊科技結合，建立行銷優勢。
- 四、銀行應強化資金來源與運用上之管理能力，提升經營績效。

**建議事項：**

- 一、本行應發展資產管理業務，平衡間接金融市場萎縮的衝擊。
- 二、本行應透過適當的聯行資金移轉價格的設計，落實資產負債管理。
- 三、本行應重視電子銀行顧客需求分析，擴大市場佔有率。
- 四、本行應強化資產價值轉換及風險管理工作。

本文電子檔已上傳至出國報告資訊網

行政院及所屬各機關出國報告

(出國類別：研究)

## 赴美國參加紐約銀行之業務研討會報告書

服務機關：合作金庫銀行

出國人：職 稱：一等襄理、初級專員

姓 名：洪志欽、張淑梅

出國地區：美國

出國期間：90年6月25日至90年7月6日

報告日期：90年9月28日

# 摘 要

職等奉 派前往美國參加紐約銀行( Bank of New York )舉辦的 Asian Bankers Seminar , 期間自 2001 年 6 月 25 日起至 2001 年 7 月 6 日止 , 為期十二天。課程內容包含國際金融、證券服務 資產管理 資本市場 風險管理及銀行科技業務等。

紐約銀行近年來積極尋求外包服務 ( Outsourcing Opportunity ) , 並致力於以手續費收入為主的業務 , 如今 , 該行的非利息收入已佔其總收入的 65 % , 經營績效良好。

歸納而言 , 本次研習心得如下 :

- 一、銀行為求永續經營 , 應努力降低成本並積極開創財源。
- 二、銀行應擬定經營策略 , 專注核心業務 , 提升競爭力。
- 三、銀行應將金融技術與資訊科技結合 , 建立行銷優勢。
- 四、銀行應強化資金來源與運用上之管理能力 , 提升經營績效。

建議事項 :

- 一、本行應發展資產管理業務 , 平衡間接金融市場萎縮的衝擊。
- 二、本行應透過適當的聯行資金移轉價格的設計 , 落實資產負債管理。
- 三、本行應重視電子銀行顧客需求分析 , 擴大市場佔有率。
- 四、本行應強化資產價值轉換及風險管理工作。

# 目 錄

壹、目的	1
貳、過程	2
參、紐約銀行簡介	3
肆、紐約證券交易所運作情形	
(一) 交易所簡介	5
(二) 交易站及股票專家	6
(三) 交易流程	7
(四) 自我監管	8
伍、研習重點	
(一) 資產管理業務	9
(二) 資金管理系統	16
(三) 無時差系統交割	22
(四) 電信認證	26
陸、主要心得	
(一) 銀行為求永續經營，應努力降低成本並積極 開創財源。	30
(二) 銀行應擬定經營策略，專注核心業務，提升 競爭力。	30
(三) 銀行應將金融技術與資訊科技結合，建立行 銷優勢。	31
(四) 銀行應強化資金來源與運用上之管理能力， 提升經營績效。	32

## 柒、建議事項

（一）本行應發展資產管理業務，平衡間接金融市場萎縮的衝擊。-----	33
（二）本行應透過適當的聯行資金移轉價格的設計，落實資產負債管理。-----	34
（三）本行應重視電子銀行顧客需求分析，擴大市場占有率。-----	35
（四）本行應強化資產價值轉換及風險管理工作。--	36
參考文獻-----	38

## 壹、目的

近年來由於資訊技術之提升，使全球資金流動快速，伴隨金融自由化、國際化的趨勢，金融環境競爭日益激烈。我國政府有感於金融跨業經營之世界潮流，除於去(八十九)年底訂頒「金融機構合併法」鼓勵國內外金融機構合併以提升競爭力外，今(九十)年六月更通過「金融控股公司法」，希望藉由組織大型化、股權集中化以及業務多角化，提供金融機構擴大營運規模及經營利基，以因應我國年底即將加入世界貿易組織(WTO)之巨大衝擊。

金融環境變化瞬息萬變，大型化、全球化、專業化已為銀行生存之必然途徑。如何加強競爭力，提升獲利能力，以面對全球劇烈之金融競爭，是當前各銀行關切並重視的課題。

職等奉 派前往美國紐約參加紐約銀行(Bank of New York)舉辦的Asian Bankers Seminar 研習國際金融業務，並參觀世界最大的股票市場 - 紐約證券交易所(New York Stock Exchange)以及紐約聯邦準備銀行(The Federal Reserve Bank of New York)，藉由課程研討以及參觀訪問行程，拓展視野並學習新知，掌握金融脈動。

## 貳、過程

本研討會期間自二〇〇一年六月二十五日起至二〇〇一年七月六日止，為期十二天。成員共三十六名，主要來自台灣及其他東南亞國家。課程內容包含國際金融業務、證券服務、資產管理、資本市場、消費金融、風險管理、相關法規研討及銀行科技業務等，課程內容豐富。另並安排前往紐約銀行位於紐約州北部之 Utica 作業中心（BNY Funds Transfer Facility）參觀其實際作業情形，深感資訊技術對當前銀行之重要性與便利性。

本報告首先對於紐約銀行的主要業務範圍及獲利來源作簡單之介紹，其次，就參觀訪問行程中的紐約證券交易所實際運作情形整理供參。在研習重點方面，則針對研討會課程中有關美國資產管理（Assets Management）業務、資金管理（Cash Management）系統、無時差系統交割（Continuous Linked Settlement, 簡稱 CLS）、電信認證（Authentication）等業務重點摘述，並提出心得與建議事項。

## 參、紐約銀行簡介

紐約銀行 (The Bank of New York) 係 1784 年由亞歷山大·漢彌頓 (Alexander Hamilton) 所創立，為美國最古老的銀行。截至去 (2000) 年底，其資本市值達 400 億美元，排名全美第六位；資產 730 億美元，排名全美第十三位。淨值報酬率近 26%，雇用員額逾 18,000 人，Moody's 信評為 AA。該行營業範圍十分廣泛，主要有證券服務、全球付款服務、資產管理、私人理財、貿易融資、外匯交易及零售業務等。其中前兩項業務 (證券服務及全球付款服務) 即佔該行 48% 之收入來源。

紐約銀行自 1995 年開始極力擴展其國際業務，目前於美國以外地區設有 29 家分行，主要分佈在歐亞；另有 26 家代表辦事處集中於拉丁美洲及中東地區。以其海外營收占全行總收入之比例由 1995 年的 12% 驟增至 2000 年之 31% 觀之，紐約銀行之國際業務擴展成效斐然。

另該行為增長收益，近年來積極尋求外包服務 (Outsourcing Opportunity)，如：承包 CIBC (加拿大帝國銀行) 之信用狀開發業務。此種業務對委託與受託雙方均霑利益，因它強化了作業效率，降低已投注的科技成本，最終提供客戶較好品質的服務。同時，該行並

致力於以手續費收入為主的業務，如今，該行的非利息收入（Non-interest income）已佔其總收入的 65%（較之 1995 年僅 41%），成為該行異常突出的特色。

在提升競爭力與金融創新方面，該行對於掌握世界潮流的趨勢十分敏銳，如它注意到：全球金融資產的持續成長、金融業界的相互購併、主管機關對法規遵循的要求日趨嚴格、金融交易的交割週期可望縮短、銀行為提高生產力而益加倚賴科技等現象，該行不斷投注更多資本，期使自已站在最有利的地位。同時，該行亦十分重視新產品的開發，以滿足其全球各地的顧客，包括發行者或投資者各類的需求以及替他們提出創新、合宜的解決之道。以去年為例，得利於科技的應用，紐約銀行開發產品或服務的項目，以每兩週一件的速度推出，於美國銀行業中表現出色。

## 肆、紐約證券交易所運作情形

### (一) 交易所簡介

紐約證券交易所 (New York Stock Exchange, 簡稱 NYSE) 是全世界最大的股票市場。其於資本形成過程中扮演著重要的角色。透過具有競爭性的代理機構—拍賣市場，提供一個證券交易場所。

NYSE 也叫作「行情板」，在此上市的公司有三千一百多家。這些公司的範圍包括從「藍籌股」到世界領先的高科技公司到新興的高成長企業。在 NYSE 上市的公司必須符合世界最高的上市審核標準。

每星期一到星期五，NYSE 每天上午九點半開盤，以開盤鈴響為起始，下午四點以收盤鈴為結束。開盤和收盤是每天電視收視率最高的新聞。

三萬七千平方英尺的交易大廳共分為四個房間。交易大廳頂部的金色框架裡裝載著通訊線路和電力支援系統。三千台顯示最新市場訊息的平面螢幕、八千多條電話線、六百多部手提電話同時操作，確保交易能夠快速、有效和精確的被執行。而全球重大新聞和訊息、經濟及市場動態，都能馬上傳達。全美國只有國家航空總署

( NASA ) 的電腦功能超過紐約股票交易所。

## (二) 交易站及股票專家

交易大廳共有十七個交易站。每一個上市股票都在特定的交易站進行交易。交易站上方的平面螢幕展示在這個交易站交易股票的即時相關市價訊息。

在交易大廳四周有大約一千五百家會員公司通訊處，稱為「亭子」。會員公司的雇員在這裡透過電子系統或電話接受客戶下訂單。交易大廳到處都有電子股票報價，報告全美國和全世界股票交易情況。

而在 NYSE 交易大廳工作的經紀人、股票專家、後勤人員等共有三千多人。經紀人和股票專家可由他們佩戴的白色長方型牌子來識別。每個牌子有一個號碼，表示經紀人的姓名和所服務公司的名稱。另證券公司亦可由其經紀人在交易大廳所穿著外套的顏色識別。

無線資訊系統和無線耳機在加速處理訂單的過程中變得至關重要，它使經紀人在交易大廳的任何角落都能與其公司的「亭子」聯絡，接受訂單，發送電子郵件，並傳送報告。

股票專家的角色也很重要，因為他們在買賣訂單的雙方之間扮演著聯絡人的角色。在 NYSE 上市的每一種股

票都匯集於一位股票專家處，該股票專家在交易站的特定位置做其專營股票的交易。股票專家的角色是在其分派的股票中維持市場的公平和秩序。為達此目的，股票專家在市場供給與需求暫時失衡時，必須在合理程度上買賣自己帳戶內的股票。這些轉帳代表著交易的一小部份。絕大部份的交易，係公開訂單直接與公開訂單交易，不需要股票專家的參與。

### （三）交易流程

買賣股票的訂單從證券公司透過 NYSE 電子網路傳到交易大廳。該系統將訂單根據訂單大小或指定的會員公司分送至交易大廳中適當的股票專家或經紀人「亭子」。較大訂單通常從 NYSE 會員公司交易室發電子郵件或打電話至其交易大廳的通訊處。

較小的訂單送達交易站後，由股票專家處理。股票專業師把每份訂單展示給交易人以提升價格，然後完成交易。一筆交易從開始到結束平均為二十二秒。較大訂單送達「亭子」後，則由公司經紀人處理。經紀人把訂單帶到交易站，並與其他經紀人競爭，有人買，有人賣，他們都努力爭取最好的價錢。也使得全世界的投資人和股市專家都能獲得所有交易的即時資料。

#### (四) 自我監管

NYSE 是自我監管之組織，依照美國證券交易委員會通過的規則和章程管理。NYSE 的首要目標是保證市場對所有投資人公開並且公平。這不僅包括即時監督交易，而且也監看所有會員和會員公司。透過一個叫做「股票監視」的電子系統，每種股票交易都與該股票正常交易型態做比較。一旦交易出現不正常現象將會被密切注意，以分辨是否有不尋常活動的跡象。

紐約股票交易所是一家具有明確公共目標和社會責任的獨特美國機構，為證券交易提供最佳市場，鼓勵投資並幫助企業獲得成長和創造就業機會所需的資金。

## 伍、研習重點

### 一、資產管理（Assets Management）業務

近年來，隨著全球經濟的成長以及金融自由化的風潮，資產管理業務於世界各地以驚人的成長速度蔓延展開，共同基金與退休基金快速成為金融市場與投資人不可或缺的商品。以一九九〇至一九九九年間全球共同基金資產規模由 2.355 兆美元增加至 10.37 兆美元觀之，其成長速度相當快；同期間，隨著全世界老人人口之增加，全球的退休基金資產也由 4.34 兆美元躍升至 14.15 兆美元，成長幅度驚人。

美國資產管理業務不論是共同基金、退休金及創投業務，隨著股市的發展而快速擴展。以下就美國資產管理業務概況及資產管理新商品趨勢介紹於後：

#### （一）美國資產管理業務概況

美國於一九四〇年即制定「投資公司法」，對投資信託之法制架構訂定良好之基礎。依該法規定，美國金融機構經營資產管理業務主要可分為三大類，分別是商業銀行、保險公司及投資公司。商業銀行得經營退休金管理業務、保險公司得經營年金業務、投資公司則主要經

營共同基金業務。茲就主要業務類別分述如下：

## 1、共同基金

美國商業實務所稱之共同基金 ( Mutual Fund ), 係指將投資人之資金加以集合, 而投資於不同之投資標的而言。主要特性如下：

- ( 1 ) 每一個基金均為一個公司( 個別基金乃個別之投資公司 )。
- ( 2 ) 一般指開放式 ( Open-ended ) 之投資公司。
- ( 3 ) 投資組合商品多樣化。
- ( 4 ) 由投資顧問 ( Investment Adviser ) 為投資人或股東之利益加以管理。

近年來, 美國經濟的持續擴張, 帶動美國股市的發展, 形成投資人對共同基金之需求, 共同基金之資產迅速增加, 成為美國最大宗之資產管理業務, 以一九九九年底統計資料觀之, 美國共同基金資產超過美金 6.884 兆元, 成長率遠大於美國一般商業銀行存款、人壽保險之資產或存款銀行之存款。

在對個人重要性方面, 共同基金已成為美國家庭共同之理財工具之一。據統計, 一九九〇至一九九九年

間，共同基金占美國家庭總資產組合之比例由 12% 上升至 21.6%，且約有 47.4% 之美國家庭持有共同基金，普及率僅略小於定存、股票及債券。

## 2、退休金

美國國民年金及退休金計畫主要包括公營之社會安全制度及私營之員工確定給付制（Defined Benefit Program）及員工確定提撥制（Defined Contribution Program）兩種。

隨著老人人口之增加，各國必須有龐大之退休基金來支應退休人口之養老需求，美國雖然擁有良好之社會福利制度，但為減輕財政負擔，遂制定各項租稅優惠以鼓勵民間機構為其員工設立退休基金。例如：美國「內地稅法」第四 0 一條即規定：「如由雇主或由雇主與員工以信託之形式，以年金、利益分配計畫等方式而形成員工之福利計畫時，該計畫之收益與本金得於特定狀況下免除聯邦所得稅」。

而員工確定給付制根據美國法規定，係由公司提供於員工退休時之資金；確定提撥制則由雇主提撥資金，配合員工薪水定期扣繳，應用定期定額投資方式，委由資產管理業著投資於基金、信託資金及保險公司之年金

等。由於確定提撥制雇主毋需負擔該等資金風險，而員工亦得由雇主處獲取一定之資金以辦理個人之退休計畫，故受雇主及員工之歡迎，成長極為快速，是美國目前退休金商品市場之主力。

### 3、創投業務

美國為創投業務之創始國，一九九〇年代美國因高科技事業之發展，資金需求頗為殷切，尤其，矽谷產業之崛起，使美國近年來之經濟發展高於日本及歐盟等國家。究其原因，美國創業投資之發展為主要理由，因為創投資金之募集及交易市場之建立，吸引極多之資金投入，使投資人獲益、高科技產業成長並進而帶動整體經濟的發展。

創業投資（Venture Capital）原意指風險性資金，係對高風險性之新設立公司為投資（該等公司通常指新設立之高科技公司）。創業投資事業之創業者，其對新業務之創業理念及創造新產品及服務之信念，須藉由外來資金之協助，以發展該事業。創業投資的投資人即藉由提供資金之機會，取得新設立公司之部分股權，並期待藉由投資獲得高獲利。創投基金與一般共同基金有下列不同：

- (1) 創業投資之資金無次級市場可供交易，不具流動性。
- (2) 創投基金需經五至十年始有較高獲利產生，與共同基金發行初期即有較穩定之收益不同。

## (二) 資產管理新商品趨勢

資產管理業務係藉由資訊價值的競爭性、解析能力的競爭性以及交易成本的競爭性，使存在於金融體系中之管制法規、交易功能及資訊功能充分發揮其在市場上轉換資產價值與風險之能力，使達到最佳之資產配置。故資產管理重視「產品創新」及「金融流程創新」，以強化交易之有效性及提高財富的附加價值。以下就美國共同基金新商品趨勢列舉如下：

### 1、避險基金 ( Hedge Fund )

避險基金之投資標的廣泛，舉凡股票、債券、外匯、期貨、選擇權及其他衍生性金融商品，皆可為基金經理人投資之範圍。此外，避險基金經理人尚可利用「槓桿」操作，提高基金報酬率，亦可利用「放空」之操作技巧，於股票空頭市場獲利。

避險基金雖被賦予「避險」之名，並不必然表示其投資風險較低。之所以以避險基金稱之，主要係其所提供之報酬率與股票型基金報酬率之相關程度很低，因此投資人若將避險基金納入其股票投資組合，將可收降低投資組合整體風險之效果。

## 2、基金中的基金（Fund of Fund）

基金中的基金係指將所募集到之資金再投資於其他共同基金的基金，因於雙重收費下，故此種基金的管理費用相對較高。

基金中的基金利用風險分散之觀念，將資金投資於各個不同之基金中，使投資組合的風險得以有效分散，避免受少數基金績效不佳之影響而拖累。

## 3、不動產投資信託基金（Mortgage-backed Fund）

不動產投資信託基金係由基金公司發行受益憑證吸收投資人的資金，將小錢匯聚起來後成立「不動產投資信託基金」再投資於不動產。投資人依其受益憑證持有比例間接擁有不動產，受益憑證則在證券交易所或櫃檯市場上掛牌交易。

由於受益憑證的單價不高，小額投資人可依照其財務狀況進而間接參與大型不動產投資，且由於手中持有者係受益憑證而非不動產之產權，故有可供交易之次級市場存在。

另外，對不動產開發之業者而言，透過不動產投資信託基金可由資本市場取得融資，除可促進資金之有效流通外，不動產本身亦可於資金充裕之條件下達到有效之開發與利用。

## 二、資金管理（Cash Management）系統

利率自由化與金融市場競爭，帶來市場利率波動加劇，挑戰各銀行於資金來源與運用上之管理能力。銀行本身或銀行間於資金管理上之差異，將產生經營績效的優劣。因此，如何透過資產負債組合之數額變動，以規避利率風險或從中獲利，一直是銀行業者於資金管理上之重要課題。

以下就美國銀行內部間資金移轉價格( Funds Transfer Pricing, 簡稱 FTP ) 系統、資產負債管理 ( Asset-Liability Management, 簡稱 ALM ) 單位、營運利潤 ( Commercial Margins ) 與財務利潤 ( Financial Margins )、資金移轉價格 ( FTP ) 的訂價決策等介紹於後：

### (一) 資金移轉價格系統

銀行各營業單位 ( Business Unit ) 的資金流入與流出透過資金池 ( pools of funds ) 的虛擬觀念分享共同的資源，具有共通的流動性 ( Liquidity )。一般而言，營業單位每日新增減之資產與負債不一定平衡，各分行的資金來源與使用會有不足或剩餘的情形，資金移轉價格 ( FTP ) 系統的功能就是在適度調撥各分行的剩餘與不足資金，或者以 ALM 之方式進行移轉調節，以計算各分行及 ALM 單

位的內部損益。移轉型態有二種：

### 1、淨餘額法（Netting）

此種移轉型態係將各分行多餘或不足之資金集中於一個調撥中心（類似國內各銀行的資金調撥科或財務部）作處理，分行間只移轉淨餘額，分行內其他資產與負債並不參與 FTP 系統的移轉，因而稱為被動型（passive）之資金管理方式。影響範圍僅限於資金剩餘與不足部分，分行內之營運資產與負債並不受影響。

### 2、ALM 法（Pricing all outstanding balances）

ALM 觀念之 FTP 系統強調所有資產與負債皆須融入內部資金調撥系統，並依既定之內部移轉價格買入各分行的總負債（resources），也賣出各分行的總資產（uses）。涵蓋層面擴及所有資產與負債，而非淨餘額法所限定之剩餘或不足部分，因此稱為積極型（active）的資金管理方式。

## （二）資產負債管理單位

資產負債管理（ALM）單位是一個具有特殊職能的總行單位，類似國內銀行的資金調撥科與票債券科，隸屬於財務或業務部門，也受資產負債管理委員會（Asset-Liability Management Committee, 簡稱 ALCO）之監督。

以銀行之分工而言，ALM 單位的主要目標應致力於降低全行之營運成本，並專注於流動性風險及利率風險的避險操作。故其獲利目標設計不同於一般分行單位，ALM 單位為求全行的利益最大，本身之獲利目標甚至可能是負數。總括而言，銀行所有的財務風險皆應集中於 ALM 單位統一調度，並確保分行單位之營運利潤不再暴露於任何利率風險中。

在實際運作方面，當預期未來利率變動時，ALM 單位為了未來可能產生收益而使資金產生缺口致暴露於利率風險下時，應採取避險措施以規避風險。然若採完全避險方式，則可能喪失未來因市場波動而可能產生獲利之機會；惟若未採取完全避險，則資金缺口之利率風險依然存在。

因此，為避免銀行風險暴露程度過大而產生鉅額損失，銀行對於 ALM 單位風險之暴露程度一般皆予以限制。通常，銀行會賦予 ALM 單位於一定之資金缺口、盈餘變動範圍及可容忍的最大損失（VAR）下管理全行之資金。

### (三) 營運利潤與財務利潤

營運利潤指分行單位的顧客價格(存、放款利率)與內部移轉價格(FTP)之差額；財務利潤則指 ALM 單位於市場借入之資金成本率或在市場投資所得之收益率與內部移轉價格(FTP)之差距，二者合計構成全行之會計利潤(Accounting Margins)，即國內銀行實務界所稱之內外部損益。

就 FTP 系統而言，銀行的資產負債組合事實上是由分行以及 ALM 單位所構成之投資組合，亦即，全行之會計利潤係由分行單位的資產負債與總行單位之資產負債共同創造的。

銀行利用內部移轉價格(FTP)之區分，可協助分行單位於既定的利潤目標下，設定商品之消費利率及調整銷售方向；而總行之 ALM 單位亦可以此計算盈餘並藉由買賣資產與負債調整銀行資金組合以配合銀行之經營目標。茲就競爭環境的不同，分析銀行內部移轉價格(FTP)的調撥策略如下：

- 1、當同業競爭不甚強烈時，銀行有能力維持分行單位營運利潤穩定，在這種情形下，銀行得藉由內部移轉價格(FTP)的調整，使 ALM 單位之淨利息收入增加，提高銀行整體之會計利潤。

- 2、倘競爭情勢激烈時，銀行為避免顧客流失，將會儘量維持原存放款利率固定不變之政策，故雖然銀行調整內部移轉價格(FTP)與市場利率相同，但整體會計利潤仍未變動，改變的僅是分行單位與 ALM 單位間之淨利息收入增減。

#### (四) 資金移轉價格的訂價決策

資金移轉價格(FTP)系統是銀行資金管理之策略工具之一，對於銀行之財務面及營運面的管理績效更是扮演關鍵之角色。銀行利用總行 ALM 單位作為基準，訂定全行的利潤目標及內部移轉價格；所有分行單位的資金管理，則依此內部移轉價格自行訂定調撥原則，並定期進行必要之利潤分析。

為防止顧客於銀行利率與貨幣市場利率間進行套利，內部移轉價格的訂定必須兼顧營業狀況與貨幣市場狀況。對分行單位而言，內部移轉價格會影響不同產品與市場情勢時之放款訂價，故內部移轉價格應依據資金成本率及貨幣市場利率兩者來考量，再加入營業成本及對於分行的誘因加碼及處罰減碼，才能使分行單位的營運方向與 ALM 單位之目標互相一致。

關於內部移轉價格與顧客利率間之關係，整理如下：

### 組 成 因 素

---

與資金來源有關之借款成本或負債成本

與流動性風險有關之執行成本

與信用風險有關之預期損失

= 經濟之移轉價格 ( economic transfer prices )

+ 營運利基或誘因 ( commercial incentives ) ( 視市場競爭  
情勢而調整 )

= 內部之移轉價格

+ 營運利潤

= 顧客利率

綜上所述，銀行之內部移轉價格除應考量負債成本外，亦應涵蓋其他攸關的成本。亦即，銀行面對不同風險類型之顧客，除應依照交易對象轉價風險於價格外，亦當依照不同屬性或政策意涵之分行單位，給予差別之轉撥價格，以達到利潤極大化之目標。

### 三、無時差系統交割( Continuous Linked Settlement )

#### (一) 發展背景

全球外匯交易量持續成長,而目前的交割方式仍存在著風險。首先,交易雙方以互發交易證實書(MT300)確認交易內容,再各自發送付款指令(MT202)指示存匯銀行清算該筆款項,隨後分別接到MT910/950等入帳通知。

由於交易雙方可能處在不同時區,其中一方接獲全額付款,可能有長達18小時的時間差。過去確曾發生銀行倒閉,造成交割失敗的實例,如Bankhaus Herstatt, BCCI及Barings等事件。銀行業者若持續無法降低此等風險,央行或金融監理機關如國際清算銀行(BIS),紐約外匯交易委員會等將會施壓要求課徵抵押品或資本性費用。

另外,對銀行的作業流程來講,目前的交易證實書(MT300)與付款指示(MT202)係分開進行,較為繁瑣。且於整個過程中牽動太多的存匯銀行及中間銀行,雙重扣除備金。而銷帳工作在會計部門更是一場夢魘,有的交易根本沒有成交,有的則是付款沒有實際到位。

## (二) 演進過程

1997年由世界上包括 ABN AMRO BANK 等 20 家主要銀行發起籌組 CLS 服務公司，爾後陸續又有其他會員加入。1998年 CLS 具體擬就公司的業務輪廓及功能特性，並獲得 IBM 與 SWIFT 的簽約加入。1999年系統構建並進行市場宣導，獲得紐約聯邦準備銀行登記為 CLS 銀行。

2000年，順利募集資金，會員也已超過 50 家，新的管理團隊戮力執行任務，今(2001)年開始進行測試，準備於第四季正式上線啟用。初期將選定七種貨幣開始運作，即：澳幣 (AUD)，加幣 (CAD)，瑞士法郎 (CHF)，歐元 (EUR)，英鎊 (GBP)，日幣 (JPY) 與美金 (USD)，預計 2002 年至 2004 年間，才會再加入其他貨幣。

凡參與交割的會員銀行必須出資 500 萬美元，並挹注大量人力與科技投資，同時須具備流動性管理能力。而這些會員銀行將於今年開始提供其交割服務予第三者銀行。至 2002 年時，第三者銀行可申請加入 CLS。預期到 2004 年，在市場風險、價格、法規限制等種種外在壓力下，將促成所有銀行間的外匯交易集中到 CLS 來完成交割。

### (三) 運作情形

實施 CLS 交割後，交易日雙方所發給對方之 MT300 同時副知 ( T-COPY ) CLS 銀行作為配對之用，配對僅就主要細節為之，如交割日、幣別、金額等。至交割日時，CLS 銀行將交易銀行所有幣別的所有交易其進出金額加以累計相抵成淨部位。因為兩種幣別在同一時間完成清算 ( payment versus payment )，如此有效地消除了交易銀行的交割風險與費時費力的銷帳流程。

當然，CLS 的交割條件亦有其限制，如：交易雙方均須 CLS 銀行直、間接的參與者，而且交易幣別不能超出上述七種。由於 CLS 是以淨額方式交割，故交易銀行將不需再發送對單筆交易的付款指示 ( MT202 ) 及預告單筆款項收受 ( MT210 ) 給它的存匯行。而銷帳的作業方式也將從總額交割轉變到淨額交割而受到衝擊。故銷帳作業員可能需要一段時間的調適。

在運用於第三者銀行方面，交易的第三者銀行可從會員銀行傳回確認電文中得知配對的情況，會員銀行在任何情況下都不能修改第三者銀行作成的交易內容或交割日。如有必要修改或取消，第三者銀行須以 MT392 副本通知會員銀行，再由它進行配對。而會員銀行對其

客戶—第三者銀行，自交易日到交割日這段期間負擔市場風險，故會對個別客戶設定信用額度。第三者銀行透過會員銀行的電子系統，隨時可看到不同的幣別在任一交割日應該支出或可望收回的金額。

#### (四) 實施效益

從交易面來看，CLS 交割達到以下效果：

- 1、 減低外匯交易的交割風險。
- 2、 降低會員銀行每日授信額度利用率。
- 3、 增進交易成功率。

從作業面來看：

- 1、 交割筆數顯著減少。
- 2、 清算所衍生費用減少。
- 3、 銷帳壓力緩和。

從流動性管理來看：

由於資金部位是多邊互抵的結果，交易銀行節省了可觀的流動性成本。

## 四、電信認證 ( AUTHENTICATION )

銀行間的電信往來,雖然可以有很多管道,如電話、傳真、電子郵箱、網路,但由於認證困難,目前絕大部分的正式電文都是透過 SWIFT 系統傳遞,少部分才透過 Telex 系統。茲就 SWIFT 以及 Telex 的認證情形分述如下:

### (一) SWIFT 系統

SWIFT 有非常嚴格的安全控管程式,使用者須經所屬銀行授權,簽到連線尚須刷卡輸入個人密碼,由讀卡機辨別身份,方得連線成功。代表銀行發出的電文,需經由兩三道層級包括資料輸入與審核放行,分由不同職位的人員負責才能完成。

至於通匯銀行間則是使用 BKE ( Bilateral Key Exchange ) 來互換密碼,由其中一方向另一方提出預約書 ( pre-agreement ), 其內容包括:

- 1、所欲交換的行址 ( SWIFT ID )
- 2、密碼管理中心的行址 ( KMA Swift ID )
- 3、交換啟動者 ( Initiator )
- 4、交換的類型 ( Type of Exchange ), 此分為雙方各自

啟動 ( Uni-directional ) 與僅由其中一方啟動 ( Bi-directional ) 兩種類型。

5、 啟動日 ( Initiation date )

6、 生效日 ( Activation date )

7、 交換週期 ( Frequency of Exchange ) , 有六個月或十二個月兩種。

8、 密碼管理人員 ( KMO )。

通匯行關係的建立不一定是一對一的關係，可能將其國內分行甚至其海外分行一併納入，因此預約書裏的第一項可能是八碼（一對一），六碼（納入國內分行）或四碼（納入全世界分行）。

預約書由任一方提出，另一方表示接受或變更後，雙方即可完成 MT960 MT963 的密碼交換。若交換過程遇到與原約定條件不符或系統發生錯誤時，就會產生 MT964 或 MT965 表示交換失敗，需重新再議。若加入 SWIFT 會員的兩銀行之間未互換 BKE，則彼此僅能發 3 字頭或 9 字頭等不需核押的電文了。

## (二) Telex 系統

並非每一家銀行均為 SWIFT 的會員，故須依靠 Telex 傳遞訊息。建立通匯關係時，由一方銀行郵寄本行的密碼表 (Telegraphic Test Key) 副份予另一方簽收並寄回回聯條，同時約定啟用日期。

通常密碼表又區分為數表 (Tables)，包括固定號碼 (或稱永久號碼) 表，日期表 (含月、日、星期)、幣別表、金額表、序號表等。數表內容為亂碼數字，加押時須將各細表的數字按條件加計而成。電信往來時，由發電行先判斷電文是否有加押 (Encryption) 必要，可在內文上頭冠以算妥的密碼 (Test Key) 再傳遞到受電行核算密碼，若核算無誤即可視此電文通過驗證 (Authenticated)。

然而，倘使用 Telex 的雙方並不存在有交換密碼的通匯關係時，則需向第三者借密押。此種明明有交易或互發資訊的需要，卻又不建立通匯關係的原因很微妙，主要是雙方交易量極少或彼此設立嚴苛的徵信標準，欲減低通匯關係的管理成本所致。如：在台灣的銀行就鮮少與南亞、非洲甚至中南美洲、中東等區域的國家的當地銀行互換密碼，故一旦與這些地區的銀行發生交易且

必須發送加押電報（如承兌／付款、開發／修改信用狀等電報）時，發電方往往須假其他國際知名的大銀行或受電行本地銀行間既存的密碼，經同意後而借用之。

受電行收受電文後，會再電詢求證所押密碼是否為真實。然而，實務上受借密碼予第三者使用的銀行，基於安全理由通常會拒絕認證（verification）或轉向借押行酌收費用。借押行遇須標示序號的密碼時，須將借用的情形甚至電文內容預先通知受借銀行，以利後者銷號控制之用。而借用第三者密碼，慣例上並不把電文發送給受借銀行，請其核押完妥後再轉發全電文給受電行，除非他們之間是子母銀行或經過特殊約定。

## 陸、主要心得

### 一、銀行為求永續經營，應努力降低成本並積極開創財源。

由於直接金融盛行，金融競爭激烈，銀行主要業務的存放款利差日漸縮小。為求永續經營，銀行除努力降低成本外，並應積極開創財源。在增加獲利方面，已非傳統性以存放款量的增加為已足，銀行必須開拓以資產負債管理及手續費收入為主的收益，改善營收結構。且為增加手續費收入比重，銀行除提供客戶日常服務外，尤須發揮專業知識幫助客戶投資理財賺取經紀顧問費，以降低風險性偏高的利息收入比重。

如：紐約銀行為增長收益，積極拓攬承包業務（OUTSOURCING OPPORTUNITY）以及將作業中心從昂貴的紐約市遷移至成本只有紐約市三分之一的上紐約州 Utica 小鎮，就是體現了上述兩項要務的精神。

### 二、銀行應擬定經營策略，專注核心業務，提升競爭力。

在銀行業務邁向自由化與國際化之路中，每一個銀行皆須瞭解其本身於辦理那些業務中具有比較利益，並

擬定經營策略明確定義核心業務範圍，將策略觀點往下展開至第一線流程，提升流程之附加價值，滿足顧客需要，取得競爭優勢。

因為，任何銀行可能均無法面面俱顧並成功地發展所有業務，它必須認清那些業務是它的強項，審慎評估制定長期策略而堅決加以貫徹執行；對於較弱的項目也要勇於割捨，方不致分散資源。透過全員參與，整合各項資源發展核心業務，才能提升競爭力。如：紐約銀行發現其信用卡業務難以發展便斷然加以捨棄，改積極承作貿易融資之承包業務（OUTSOURCING OPPORTUNITY），即為一例。

### 三、銀行應將金融技術與資訊科技結合，建立行銷優勢。

做為現代銀行，電子資訊與網路科技應視為長期投資而規劃並與組織內員額互為消長。銀行業應將以結合電腦與通訊科技所發展出來之電子銀行服務視為獨特之重要資源，並善用其電子銀行獨特資源之能力，進行行銷策略的推動與創新，以發展出比競爭者更有效率的服務，滿足顧客需求，建立行銷優勢。

尤其，銀行以資訊科技革新再造服務流程時，應強化銀行追求創新之企業形象，加強顧客之品牌認知，推廣促銷不同組合之創新商品，以促進顧客往來意願，提升銀行市場佔有率，強化競爭力。

#### 四、銀行應強化資金來源與運用上之管理能力，提升經營績效。

在目前利率自由化與金融市場競爭激烈的環境下，各銀行於資金來源與運用上管理能力之差異，將直接影響到經營績效的優劣。故銀行應強化資金管理能力，妥善運用資金移轉價格（FTP）系統，將全行之利率風險集中於資產負債管理（ALM）單位處理，並賦予資產負債管理（ALM）單位於一定之資金缺口、盈餘變動範圍及可容忍的最大損失（VAR）下管理全行之資金，以達風險最小化、利潤最大化之目標。

惟銀行資產負債管理委員會（ALCO）亦應於利率風險管理政策中明確規範授權範圍，並監督資產負債管理（ALM）單位實際風險部位變化情形，以真正落實利率風險管理。

## 柒、建議事項

### 一、本行應發展資產管理業務，平衡間接金融市場萎縮的衝擊。

依央行統計資料顯示，民國八十年底國內直接金融的比重為 14.21%，至八十九年底增加至 24.36%。顯示國內直接金融之盛行，使銀行傳統間接金融市場持續萎縮，且由於客戶議價能力之增強，銀行獲利日漸下滑。

另外，近年來國民所得持續成長，人民可支配之資產規模日益龐大；社會結構走向高齡化，退休金管理需求頗殷；股市規模急速擴大，投資標的眾多等。在此種背景下，專業分析能力的抬頭以及政府大力鼓吹全權委託投資（即代客操作）業務的環境中，國內資產管理業務有很大的發展空間。

本行目前雖以商業銀行業務為主體，惟傳統存放款量的萎縮及同業競爭導致存放利差日漸縮小乃不爭的事實，值此國內法規環境變革之際，本行於思索未來業務發展方向時，不管是策略聯盟、合併或成立控股公司，皆應將資產管理納入重點業務發展。因為資產管理業務具有「技術密集」的特性，銀行不須投入資金承擔風險，即可賺取豐厚的管理費收入，對盈餘挹注將是一大貢

獻。

## 二、本行應透過適當的聯行資金移轉價格的設計，落實資產負債管理。

資產負債管理之目的，係透過資產、負債及資本之協調管理，以達成預定之盈餘目標，並平衡控制各項風險於可接受之範圍內。

適當的聯行資金移轉價格，應具備一同時有多個資金移轉價格✳價格高低由市場決定✦依資金性質（期間、利率別）以逐筆配對方式進行‡一旦移轉價格敲定，須能鎖住不變直到到期等四個要件。故銀行內部移轉價格的設計須賦予較多之市場機能，才能使業務績效之衡量更精確公平、資源配置決策更有效率、產品對外報價更具競爭力、盈餘獲利更佳。

本行目前雖有聯行往來息的設計，但市場機能仍低，應透過適當的聯行資金移轉價格（FTP）的設計，誘導相關部門或行員落實總行推動之業務目標，並正確反映市場利基，阻擾分行從事不利的業務項目或市場。並藉由資金移轉價格（FTP）制度的設計，將全行之利率風險移轉集中管理，俾整體盈餘獲利更好，風險亦得有效控制，真正落實資產負債管理之目的。

### 三、本行應重視電子銀行顧客需求分析，擴大市場佔有率。

由於資訊科技的發達，各銀行為滿足顧客多樣化的需求並提升本身經營績效，莫不以發展電子銀行為要務。根據實證分析結果發現，顧客對電子銀行認知程度上，以滿足顧客為首，並認為電子銀行服務的訂價必須以顧客需求導向為準則。因此，如何滿足顧客需求成為銀行業於推出電子銀行服務時所需考慮的最重要因素。

本行目前於國內電子銀行業務的發展上有不錯的成績，但為進一步擴大市場佔有率，必須重視顧客需求分析。規劃系統時應以顧客需求為最終目標，運用資料庫的行銷能力，主動追蹤顧客未來的需要，並加強與顧客互動。同時加強顧客的認知，讓顧客清楚瞭解電子銀行的優點及使用方式並願意使用。

在訂價方面，不應以成本導向為主要策略，因為電子銀行系統之開發並非為追求短期利益，應瞭解顧客願意支付多少實質價值使用電子銀行之產品與服務，再針對電子銀行不同商品組合及價格進行不同之訂價區隔，以建立顧客長期往來關係，擴大市場占有率。

#### 四、本行應強化資產價值轉換及風險管理工作。

近年來，由於資訊科技的發展，為金融流程管制創新提供了多一層保障，金融資產有從「財富存量」轉化為「收入流量」的趨勢。藉由資產證券化的金融創新，金融機構得以將原保有的各種流動性較差的資產轉換成市場性證券，進而促成資金之流動循環，改善資金籌措與資本形成的效率。

我國規劃建立資產證券化的市場已有多年，近年由於金融機構資產品質惡化，政府希望藉由民間成立資產管理公司來解決國內金融機構壞帳問題，並希望由資產管理公司來發展資產證券化業務。據報載，行政院近期將審查金融資產證券化草案，根據財政部的規劃，除了股票（資本型證券化）、公司債（負債型證券化）、商業本票（負債附資本型證券化）等現行證券化商品外，未來還將規劃推動證券化商品包括：不動產證券化如不動產有限合夥、不動產投資信託；資產擔保證券化如汽車貸款、消費貸款、信用卡應收帳款；抵押貸款擔保證券如住宅抵押貸款、一般抵押貸款。

本行目前（九十年八月底）逾期放款已超逾八百億元，為有效處理不良債權，應密切注意金融資產證券化的發展情形，強化本行資產轉換及風險管理工作，一方面可解決龐大的逾期放款問題，另一方面亦可透過資產證券化，將風險權數高達

100%的放款資產從帳上轉移（剔除）而提高本行自有資本比率，並促使資產流動化，改善整體財務結構。

## 參考文獻

### 中文部分

- 1、 陳木在、陳錦村，「商業銀行風險管理」，九十年七月，新陸書局。
- 2、 謝劍平，「現代投資銀行」，九十年三月，智勝文化事業。
- 3、 陳春山，「資產管理 - 二十一世紀的明星產業」，八十九年十一月，台灣金融研訓院。
- 4、 羅明聰，「資產證券化之研究」，八十一年六月，臺北市銀行經濟研究室。
- 5、 吳壽山，「當前我國發展資產管理業務之趨勢與課題探討」，九十年三月，台灣金融財務季刊。
- 6、 李樑堅、高國智、陳恩慈、林健豐、吳智超、謝秋萍，「電子銀行顧客需求分析及行銷策略建立之研究」，八十九年六月，交通銀行產業金融第一〇七期。
- 7、 楊美雪，「資金移轉價格制度之功能及其運用之探討」，八十八年十二月，交通銀行產業金融第一〇五期。

### 英文部分

- 1、 Joel Bessis，「Risk Management in Banking」，1998。