

行政院及所屬各機關出國報告
(出國類別：研究)

赴美國參加美聯銀行舉辦之 銀行經營訓練課程報告書

服職機關：合作金庫銀行

出國人 職 稱：科長

姓 名：唐瑞蓮

出國地區：美國

出國期間：90.6.9 - 90.6.24

報告日期：90.7.26

摘 要

職奉 派前往美國北卡羅萊納州的夏洛特 (Charlotte) 及賓夕法尼亞州的費城 (Philadelphia) 參加由美聯銀行 (First Union Bank) 為海外存、通匯銀行所舉辦的銀行經營訓練課程 (Operations Training Program for Overseas Bankers)，期間自 2001 年 6 月 11 日起至 2001 年 6 月 22 日止，為期 12 天。成員包括台灣、中國大陸、印尼、馬來西亞及南韓，課程涵括的領域主要包括：國際金融、債券管理、國際營運（運籌）管理、策略規劃及風險管理等。

美聯銀行現為全美第六大的銀行，其業務範疇並不侷限於傳統銀行業務，在國際金融、證券、信託、資產管理、財務顧問等投資銀行及商人銀行業務亦有可觀的成績，預訂 2001 年 9 月將併購 Wachovia Bank，進一步發展為全美第四大的銀行。而此次的研習除課程上新知的吸收外，藉由討論、經驗交流及實地參訪，對於美聯銀行所提供的廣泛金融商品類別及其掌握金融發展趨勢、界定重點項目、設定目標衝刺新種業務的前瞻性，留下深刻印象。

歸納而言，本次研習有了如下的心得：

- 一、銀行發展走向股權集中化、大型化。
- 二、掌握趨勢，滿足客戶金融需求。
- 三、強化固有的業務專長。
- 四、成長中的大陸銀行業。

而為見賢思齊，爰建議如下：

- 一、成立 Call Center。
- 二、做好適當的市場區隔與顧客定位。
- 三、推廣並強化本行分行營運及客戶資訊管理系統功能。
- 四、可全行連線查詢印鑑卡上的本人親簽與留存印鑑。
- 五、政府對政策性紓困授信應提供政府信用支撐。
- 六、成立風險管理部門，構建良好的風險值模型(Value At Risk, VAR)

赴美國參加美聯銀行舉辦之營運 訓練課程報告書

目 次

第一章	目的	1
第二章	過程	2
第一節	美聯銀行簡介	2
第二節	課程內容簡介	3
第三章	心得	16
第四章	建議	21
附件一至四	25

第一章 目的

職奉 派前往美國北卡羅萊納州的夏洛特（Charlotte, North Carolina）及賓夕法尼亞州的費城（Philadelphia, Pennsylvania）參加由美聯銀行（First Union Bank）為海外存、通匯銀行同業所舉辦的銀行經營訓練課程（Operations Training Program for Overseas Bankers），期間自 2001 年 6 月 11 日起至 2001 年 6 月 22 日止，為期 12 天。其中 6 月 11、12 日二天的課程係在美聯銀行總行所在地的夏洛特舉行，此地點為一規劃整齊完善，金融業發達且非常安寧美麗的現代化新興城市，除美聯銀行總部外，尚有美國商銀總行設於此地，其餘訓練課程則在人文、歷史薈萃，商業繁榮的費城舉行。

課程內容相當緊湊豐富，包括講師的解講、觀念傳授、討論、個案研究、實地參訪。成員包括台灣、中國大陸、印尼、馬來西亞及南韓，來自各地的同業，雖然位階高低有差異，所處國家的經營環境亦有異，甚至專業的智識領域不同，但在課堂上都能秉著虛心求教的態度以口音特殊且不甚流利的英語溝通著，殊為難得。因此課程結束後，除學習了課程中所介紹的新觀念外，對於亞洲各國的金融機構及其環境亦多了深一層的親身體驗。

歸納而言，本項訓練課程的目的係美聯銀行專為其海外的存、通匯銀行訓練從事商業銀行業務及國際金融業務的人員而設，以培養經營管理人才。課程涵括的領域相當廣泛，主要包括：國際金融、債券管理、國際營運（運籌）管理、策略規劃及風險管理等。

美聯銀行的邀請函及課程規劃綱要如附件一。

第二章 過程

第一節 美聯銀行簡介

美聯銀行 (First Union National Bank) 係源自 1908 年創立於北卡羅萊納州夏洛特 (Charlotte, North Carolina) 的 Union National Bank, 後經購併及業務發展, 改為現稱的 First Union National Bank, 其資產規模由 1984 年的 73 億美元位居全美第 50 大銀行, 躍升至 2001 年的 2540 億美元而成為全美第六大金融控股公司, 預訂 2001 年 9 月將併購 Wachovia Bank, 進一步發展為全美第四大金融控股公司。包括消費金融業務, 企業金融業務, 投資銀行業務, 及國際金融業務, 皆有可觀的成績。其經營的理念係以最佳的方式迎合客戶的各類需求, 並以嶄新的工具與觀念經營企業, 高科技 (High Tech) 及高接觸 (High Touch) 是其方法, 所以展現出尋求互補性銀行購併案例不斷 產品類別廣泛、資訊設備功能強大, 以迎合各類客戶、各地區客戶、各時間客戶 (anykind、anywhere and anytime) 需求的旺盛企圖, 亦成就了可觀的成績。美聯銀行併購 Wachovia Bank 後預計績效概覽如附件二, 這次併購有很特別的協定, 存續銀行 (美聯銀行) 以被併購銀行 (Wachovia Bank) 的名稱為新的公司名稱, Wachovia Bank 雖較不為國際所知, 但卻是美國東區 AAA 信用等級的信譽特佳銀行, 以大企業、富人為主要服務對象, 比美聯銀行有更高的聲譽及收益率, 美聯銀行欲吸取 Wachovia Bank 有關 privacy banking 業務長處提高盈餘, 併購契約內同時明白約定, 三年內員工人數由合併之初的九萬人降為七萬人, 以降低營運成本, 顯現出員工被迫去接受適者生存, 不適者自然在三年緩衝期內自己去尋找其他的工作機會之美國職場文化。

第二節 課程內容簡介

從 2001 年 6 月 11 日起至 2001 年 6 月 22 日止為期 12 天之訓練課程中，美聯銀行共安排了 24 門課程，進行的方式包括講解、討論、演練、個案分析及實地參觀，講師主要為美聯銀行相關部門的主管、部分為外聘企管顧問公司的講師，此 24 門課程名稱如下：

- 1.全球經濟展望 (Global Economic Outlook)
- 2.美聯銀行的結構與組織 (First Union Structure and Organization)
- 3.資本管理概覽 (Capital Management Overview)
- 4.消費性金融業務的結構與策略 (Retail Structure and Strategy)
- 5.電子商務策略 (E-Commerce Strategy)
- 6.參觀美聯銀行之顧客資訊中心 (First Union Customer Information Center)
- 7.國際部門的結構與策略 (International Division-Structure & Strategy)
- 8.一般銀行概覽 (General Bank Overview)
- 9.美國銀行系統 (U.S. Banking System)
- 10.美國支付系統 (U.S. Payments System)
- 11.法規的遵循與調整 (Compliance and Regulatory Session)

- 12.全球貿易服務概覽 (Global Trade Services Overview)
- 13..參觀美聯銀行之國際票據處理中心 (International Check Processing/Cash Letter)
- 14.風險管理的工具與技術 (Risk Management Tools & Techniques)
- 15.營運風險管理 (Operational Risk Management)
- 16.國家風險管理 (Country Risk Management)
- 17.銀行風險的評價 (Assessment of Bank Risk)
- 18.巴塞爾銀行監理委員會更新版-信用風險的減低技術，信用風險評等系統，內部評等系統 (Basel Committee Update, Mitigating Risk-Credit Rating Systems, Internal Credit Ratings)
- 19.信用評等程序 (Credit Rating Process)
- 20.風險管理實務演變，應計提的最低資本，調整定價風險(Evolving Risk Management Practices Economic Capital, Risk-adjusting Pricing)
- 21.理性的合併與購併 (Rational for Mergers & Acquisitions)
- 22.客戶服務 (Customer Service)
- 23.支票及貿易支付系統 (Checks , Trade Payment System)
- 24.環球銀行財務通訊系統、電報、資金調撥 (SWIFT , TELEX , Funds Transfer)

爰將其中重要課程介紹之內容摘述如后：

一、電子商務策略

美聯銀行秉持“以便捷、直接的解決方案達到顧客的最佳利益，並提供任何時間、地點皆能利用的“管道”的理念發展網路銀行業務。該行開放網路交易採三方交易，賣方收款時，無法知道買方的帳戶，以保護買方的隱私權，基於安全考量及身份確認問題，目前僅接受同一客戶不同帳戶之資金移轉，不接受不同客戶之資金移轉。(本行電話語音轉帳業務與網路銀行業務有關資金移轉，均須事先填寫申請書約定轉出帳號)

回顧其網路銀行提供的服務項目，有下列的演變階段(如附件三)：

- 1.第一階段為核心銀行的功能 Core Banking Functionality (至 1998 年底止)，提供帳戶查詢、資金轉帳、帳單支付、產品資訊及申請(惟以人工做後續處理)。
- 2.第二階段為與客戶互動的基地 Interactive Site (至 1999 年 8 月止)，提供品牌形象、特別規劃的網路導覽、帳單提示、線上交易、線上登記入籍、電子郵信、個人簽章、抵押貸款之預先審查。
- 3.第三階段為關係定位 Relationship Orientation (至 1999 年 12 月止)，提供線上信用評等的核准、財務規劃、內部帳單的提示、強化的查詢功能、特定目標的產品提供、互動的電子郵件、自助式帳戶、保險、抵押貸款、資金調撥。

4.第四階段為個人化的管道 Personalized Gateway (自 2000 年開始), 提供虛擬的財務顧問、集合式的財務資訊、完整的資金調撥功能、即時的交叉互動管道、相關非財務商品與服務的整合。

二、參觀美聯銀行之顧客資訊中心

美聯銀行的顧客資訊中心 (Customer Information Center) 係位於北卡羅萊納州的夏洛特 (Charlotte, North Carolina) 近郊, 佔地寬廣, 儼然像座大學校園, 主建築物縱橫綿延, 此號稱為全世界面積最大的建築物, 其間有 10000 名的工作人員, 相關之公園、休憩、飲食、運動、會議等輔助設施亦完善。在參觀行程中, 其工作人員引導對此資訊中心做一般性的概覽, 並介紹其資源管理平台 (Resource Management Desk) 企業客戶批發性業務分析整合之軟硬體設施及美聯銀行自行研發的愛因斯坦及虹彩 (Einstein & Iris) 設備, 每日接受全美各地來電諮詢, 並以電腦監控, 企業戶經報出名後, 則電轉分行固定人員辦理。

美聯銀行深信其顧客買的是服務, 所以其以極大的資源投入於此資訊中心, 以顧客電話服務為例, 我們看到在走廊的電腦螢光幕上, 即時顯示接話服務率 (Service Level), 服務人員必須在 15 秒內接起顧客來電, 否則即使顧客沒有掛電話, 也算失誤, 而顧客於分行可以辦理的各項業務, 亦大都可藉由電話來完成。其電話理財中心結合理財 (包括銀行、投資、信用卡、物流與保險等業務) 與服務 (查詢、訴怨) 的功能, 建構成一套電腦電話整合系統 (CTI)。

所以顧客打電話進來時，在語音系統輸入帳號認證後，電話會自動轉接到理財服務專員，同時顧客的基本資料也出現在專員的電腦螢幕上，可以知道顧客是誰，剛剛在語音系統上做了那些交易，這項系統讓服務專員可以很快地掌握顧客需求，讓顧客有一種「你好像很了解我」的感覺。系統即時功能的提供靠的是運用資料倉儲（data-warehouse）的觀念與資料挖掘（data-mining）的技巧，顧客電話打進來，電腦立刻顯示出更多的顧客資料，包括前幾次打來時，做了什麼交易或留下哪些建議和要求，以便跟顧客做快速的溝通，讓客戶有貼心的感覺，甚至可以主動提醒顧客款項何時到期、資金應該如何處理，並根據顧客以往的交易歷史，計算出顧客的交易頻率高低或偏好的產品等消費行為模式，提供理財專員授權上的知識，以增加服務品質與業務效能。

而愛因斯坦系統提供了整合、分析的管理資訊給各階層的管理者，例如在電腦螢幕上可即時地顯示美聯銀行發行的信用卡在世界各地消費的張數及刷卡的金額，亦可微觀地瞭解個別客戶的往來情形，展現的效能係即時的、整合的、互動的、對比分析的、跨業務別的。顧客資訊中心展現的強大功能、新穎設備、前瞻觀念令人印象深刻。

三、風險管理的相關課程

風險管理係重頭戲，計安排三天課程，此課程開宗明義揭櫫“銀行家就是從事風險管理的事業，毫無疑問的，這就是金融業”（The fact is that bankers are in the business of managing risk. Pure and simple, that is the business of banking.）。回顧銀行經營不善的

案件，約可歸納為下列四項因素：

1. 未能充份表達的財務報表及不佳的流動性管理。
2. 風險的過分集中。
3. 政策與作業規範未能遵循落實。
4. 不當的風險觀念。

因此銀行應建構一套可在正常時間及非常時期皆能定義（defining）衡量（measuring）監控（Monitoring）評價（Pricing）及控制（Controlling）風險的制度。

風險的種類約有下列的分類：信用風險、利率風險、流動性風險、價格風險、外匯風險、交易風險、法規遵循的風險、策略風險及商譽風險等，詳如附件四：

藉由分組討論點出：

1. 銀行應首重管理風險，銀行董事會及高階管理階層監督、管理應落實。
2. 流動性管理不足，未遵守風險政策，將易導致銀行經營失敗。
3. 應具備信用 / 國家風險管理觀念。
4. 領略各個風險間的有其關聯性。
5. 缺失偵知技術需及時。
6. 注重會計作業及帳表透明度。

7. IMF 謂亞洲金融危機肇因於財政部門監督薄弱，風險管理欠缺，企業過度舉債，財務問題嚴重。

事實上，不管是銀行或主管機關皆未能對風險作一統一的定義，但我們知道，風險代表未能預期獲利或資本的潛在損失及績效的變化波動，經營管理者能做的就是去減少這些不確定性（Uncertainty），並不是消極地去規避風險，而是採取措施去確認風險、評估風險、監控風險、改變風險及控制風險之科學程序後，讓風險與收益取得一個均衡。

課堂上，講師問：開車遇紅燈停，是因怕發生交通事故，抑或怕警察開單處罰。這是屬於風險認知的態度問題，在組織中管理階層的態度、管理制度亦營造出不同的組織風險管理文化。歸結而言，一個銀行風險管理成功的關鍵在於以下幾點：

1. 組織架構（Organizational structure）
2. 均衡的風險文化（Balanced risk culture）
3. 適時且廣泛的風險確認（Timely and comprehensive risk identification）
4. 清楚且一致的風險評估（Clear and consistent risk measurement）
5. 優越的管理資訊（Excellent management information）
6. 溝通（Communication）

四、新巴塞爾資本協定建議

巴塞爾銀行監督管理委員會 (Basle Committee on Banking Supervision) 於本 (2001) 年 1 月 16 日發布新巴塞爾資本協定建議 (a proposal for a New Basle Capital Accord), 該文件預計 2002 年年底最後定案, 以取代現行的 1988 年協定。委員會希望新的協定能在 2005 年前實施, 中央銀行曾於 2001 年 7 月 17 日發布有關「金融界對「新巴賽爾資本協定」之評論」新聞稿如附件五。新協定主要在確保整個金融集團的風險能被考量, 可普遍適用於所有類型的銀行, 含國際業務活躍的銀行並適用於銀行控股公司, 本協定相輔相成的三大支柱 (three mutually reinforcing pillars) 為最低資本適足的要求 (minimum capital requirements), 主管機關的覆核程序 (supervisory review process) 及市場制約機能 (market discipline)。委員會強調充分執行三大支柱的必要性, 並且計劃在各國監理者間扮演積極的角色 (例如增進彼此間資訊的交流) 以達成本協定的目標。委員會認為新的協定將可以適應金融體系的變動, 並增強其安全。

- 關於第一支柱「最低的資本適足要求」:

新的架構計算資本適足率的公式如下:

$$\text{資本適足率} = \frac{\text{資本}}{\text{信用風險加權風險性資產} + (\text{市場風險應計提之資本} + \text{營運風險加權風險性資產}) \times 12.5}$$

與舊版相比較，新版對於分母「信用風險加權風險性資產」的計算方式做了大幅度的改變，並且在分母部分增加「營運風險（operational risk）加權風險性資產」。至於分子「資本」的部分維持不變，其定義仍和舊協定一樣，且第二類資本的總量不得超過第一類資本。依據上述公式所得出的資本適足率，最低要求仍為 8 %。

1. 信用風險之資本計提的計算方式以及納入營運風險之資本計提（例如銀行電腦當機或詐欺行為可能造成的損失）係屬新協定中重大的改變，其包含各種衡量信用風險及營運風險選擇方案，更能精確地計算風險，而具有更高的風險敏感度，不像舊協定只有一種方式，且過於粗糙。

就信用風險而言，有標準方法（standardized approach）、較為複雜的基本的內部評等方法及進階的內部評等方法（“foundation” and “advanced” internal ratings-based【IRB】approaches），計算營運風險的方式亦同。採用這些先進的方法為的是更精確的計算風險，以便更正確地估算所需最低資本。

前述標準方法和舊版的方式在概念上是相同的，只是加以精緻化；銀行的信用風險可分成國家（sovereigns）、銀行（banks）、企業（corporations）的風險等，而上述各種風險的風險權數（risk weights）

則加以細分，以企業貸款違約的風險為例，舊版皆賦予 100 % 的風險權數，而新版則依據信用評等機構對於該企業的評等，分別賦予 20 % (AA-以上)、50 %、100 %、150 % (BB-以下) 的風險權數；又以國家的風險為例，委員會建議使用 ECA (export credit agencies) 的信用評分，賦予 0 % (1 分)、20 % (2 分)、50 % (3 分)、100 % (4-6 分)、150 % (7 分) 的風險權數 (如下表)，即信用風險資本計提之「標準法」改依外部信用評等結果決定適用風險權數大小。

企業信用評等	AAA to AA-	A+ to A-	BBB+ to BB-	BB- 以下	未受評等者
風險權數	20%	50%	100%	150%	100%

ECA 風險評分	1	2	3	4 to 6	7
風險權數	0%	20%	50%	100%	150%

關於前述 IRB 方法，是允許銀行以內部評等模型決定信用風險之資本計提，信用風險係主要由兩個部分組成，分別是違約的可能性 (probability of default, PD) 及違約所造成的損失 (loss given the default, LGD)。符合健全監理標準的銀行可採基本的 IRB 方法，違約的可能性由銀行自己估計，而違約所造成的損失則予以標準化。至於符合更嚴格監理標準的銀行可採進階的 IRB 方法，依此方法 PD 及 LGD 皆由銀行自己來評估。採後一方法的銀行具備先進的風險管理能力，他們不需要監理者告訴他們所需資本多少。委員會歡迎風險管理的操作及模型化更進一步發展。

2. 有關信用風險減低技術 (mitigation techniques) : 無論標準法或內部評等法 , 均允許銀行採計降低信用風險措施之效果 , 如徵提擔保品、保證、信用衍生性商品、淨額清算、資產證券化。新的協定對於降低風險的交易提供資本的抵減 , 也就是說對於已降低的風險不必再持有資本 (但對於剩餘的風險仍須持有資本)。不過劣質的營運風險管理會使上開減低變得沒有價值 , 因此新協定規定銀行本身須符合最低的營運標準始得減低。

3. 有關資產證券化 (asset securitization) : 資產證券化可以將銀行的信用風險分散於投資人 , 然而銀行仍然可能潛在地暴露於許多貸款的信用風險中。委員會愈來愈關切銀行利用證券化的方式規避資本適足的要求 , 其已發展出標準的及 IRB 的方法處理傳統證券化當中銀行所面臨的顯在風險 , 並且規定在輔助文件中。

4. 有關營運風險 , 委員會建議一套針對營運風險衡量所需資本的方式 , 目前有三種建議的方法 , 委員會將加強與業界溝通 , 以建立正確的衡量方式。

第一種係所謂基本指標方法 (basic indicator approach) , 乃是以單一的指標來衡量銀行全部的營運風險 , 例如以銀行的營業收入為指標 , 將營業收入乘以固定的比例便是所需資本。

第二種係標準方法 (standardized approach) , 先將銀行的活動分類 , 每一類賦予固定的比例 , 相乘加總便

是營運風險所需資本。

第三種為內部評估方法 (internal measurement approach)，此種方法最為精密。

- 關於第二支柱「主管機關的覆核程序」，委員會提出四項監理覆核的原則，此一覆核程序的實施需要主管機關與銀行間密切的聯繫，監理人員需要更多的專業知識及訓練，否則可能力有未逮，委員會將提供這方面的協助
 1. 銀行應有針對其風險之資本評估的程序，並且應設定其維持資本水準的策略。
 2. 主管機關應審查及評價銀行內部資本適足評估和策略，以及銀行確保符合法定資本要求的能力。如果銀行未達標準，主管機關應採取適當的行動。
 3. 主管機關應期待銀行在超過最低法定資本比率下營運，且主管機關應有能力要求銀行如此運作。
 4. 主管機關應尋求早期階段之干預，以防止資本跌至最低水準以下。如果資本未能維持或回復，主管機關應要求快速的補救行動。
- 關於第三支柱「市場制約機能」：縱有上述的程序，監理者仍可能被蒙蔽，因此產生此處第三支柱，藉由公開揭露 (disclosure) 銀行有關風險的消息 (包括銀行內部評等系統詳細資料)，提高透明度，使投資人可評估銀行

資本適足性，判斷該銀行是否健全，連帶地對於銀行產生自我約束的作用，以避免銀行濫用內部模型。委員會認為，有效揭露的要求是重要的，它可使市場參與者更加了解銀行的風險及資本適足的情形。

第三章 心得

本次研習係由美聯銀行舉辦，因此除課程上新觀念的吸收外，對於美聯銀行有較深入的認識，從中有了如下的心得：

一、銀行發展走向股權集中化、大型化。

美聯銀行原是地方性的銀行，經由多次大、小規模不一的購併、組織調整及業務發展，終至今天的規模，所以銀行間的購併對美聯銀行而言似乎是習以為常的商業活動。若將其階段區分，則可分為 1980 年代至 1990 年代初期，以及 1990 年代初期以後等二個階段。第一階段主要起因於某些銀行獲利能力不佳，故美聯銀行予以合併，使某些經營者以被合併的方式退出市場；在第二階段，則是受到電子資訊的技術進步及法律規範的鬆綁等二項因素影響，美聯銀行進而採取購併策略，以便提高營運量，透過規模經濟，增進經營效率，並彌補自己較不專擅的業務領域。不只美聯銀行併購不斷，美國其他銀行一連串的併購新聞亦是如此，例如國民銀行(Nations Bank)與美國銀行(Bank of America)，花旗銀行(Citi Corp)與旅行者(Travelers)，Wells Fargo 銀行與 Northwest 銀行，華友(Chemical)銀行與大通(Chase Manhattan)銀行等大型合併案，處於金融激烈競爭環境，透過併購強化銀行本身的優勢，改進本身的劣勢，秉持的是不只要能立足於洪流，更要求發展成為業界奇葩，也讓人了解到併購對象的選擇是一門深奧的哲學並非口號，而如何落實併購的步驟，更是成功的關鍵。

象徵我國金融改革大法的金融控股公司法，訂於九十年十一月一日起施行，將開創我國金融業跨業經營及組織再造的有利環境，使我

國金融業能更加現代化、國際化，財政部也開始受理設立登記申請，預計九十年代就可核准第一家金融控股公司設立，我國大型金融機構及歐美金融集團，準備積極展開併購整合行動，我國金融版圖面臨全面重組，股權朝向集中化、大型化發展。

二、掌握趨勢，滿足客戶金融需求。

美聯銀行持續開發了各種新的金融商品並以各種新的服務方式以迎合客戶的需求。所以自 1994 年起，其即大幅由傳統商業銀行的存、貸業務拓展延伸至資本募集、交易流通及財務顧問服務等投資銀行、國際金融業務、經紀及資產管理領域。

以 2000 年資料為例，在傳統的存款業務上，美聯銀行仍穩居美國東岸存款金融機構的第一名，而資金帳戶管理業務亦居全美第二的地位，另在證券業務領域，其為企業、機構團體及個人所提供的資本募集，交易流通、經紀及財務顧問等業務，規模高居全美第六大，此外在資產管理、保險、個人信託、共同基金及養老金經理業務亦有很好的成績。而在其 2000 年年報亦揭示其三大核心業務為傳統銀行業務、資本管理業務與資本市場業務，現階段策略成長業務(Strategic Growth Business) 為：

- 1.企業購併的顧問業務 (Mergers and Acquisition Advisory)
- 2.商人銀行業務 (Merchant Banking)
- 3.股票承銷、買賣交易業務 (Equity Underwriting , Sales and Trading)
- 4.主辦聯貸業務 (Loan Syndication's Agent-Only)

- 5.資產證券化業務 (Asset Securitization)
- 6.風險管理業務 (Risk Management-derivatives provider)
- 7.不動產資本市場 (Real Estate Capital Markets-in commercial mortgage-backed securitization)
- 8.信託業務 (Trust-in personal and institutional trust assets)
- 9.共同基金業務 (Evergreen Mutual Funds)
- 10.電子商務業務 (E-Commerce)

從美聯銀行所提供的廣泛金融商品類別及在新種業務拓展上所獲致的具體成績令人印象深刻，而其掌握金融發展趨勢，界定重點業務，設定目標全力衝刺的前瞻性，亦值得學習。

三、強化固有的業務專長

美聯銀行原本較專注於美國本土的商業銀行業務，後因購併以國際業務見長的費城國民銀行 (CoreStates)，而成為產品線完整的國際性銀行。費城國民銀行原名為 Philadelphia National Bank，其早自 1782 年起即開始融資性的銀行業務，而自 1890 年即開始建立國際銀行間的通匯關係 (Correspondent Relationships)，經由這樣的傳承，美聯銀行從事國際間的銀行業務迄今已逾 200 年以上的歷史。現在該銀行已與全球 130 餘國的 7000 家銀行建立通匯關係，且其中有 1400 家銀行於美聯銀行開立帳戶往來，為加強業務往來，美聯銀行於全世界設有 32 個代表辦事處、5 個分行及 5 個國際文件處理中心。較特別的是這些單位並不於所在國從事個別的零售業務 (Retail Banking)，而專以服務其

通匯銀行為主。

在研習過程中，可以感受到美聯銀行以能為海外銀行同業提供便捷快速的票據託收(Cash Letter) 貿易文件託收(Trade Bills Collection) 及款項的償付清算 (Claiming、Reimbursing & Clearing) 為傲，其亦於眾多商業銀行的競爭對手中，佔居貿易文件處理量的第一名，SWIFT 中有關信用狀文件訊息往返的量亦居第一名 (SWIFT-based message type 700 trade volume)，現則配合網際網路發展的趨勢，正拓展線上信用狀交易業務 (Letter of Credit Transactions on the Internet)。該銀行對於百年來具有的業務專長並不因現今整體業務項目的多樣化而有所偏廢，反而展現與時俱進的決心，正是瞭解自己擁有的優勢與專長而予以固守、強化、進步的堅持。

四、成長中的大陸銀行業

此次參加研討會的各銀行學員均與美聯銀行有業務往來，由於目前大陸與美國的貿易量龐大，外商銀行對該區之業務自然視為兵家必爭之地，大陸前四大銀行分別為工商銀行、中國銀行、建設銀行及農民銀行，皆屬很龐大的國有商業銀行，其營業網已達到十四萬個，存款市場占有率高達百分之八十二，無論是從網點，還是從資本額，民營銀行短期內難以達到國有商業銀行的水準，不過大陸國有銀行系統的競爭力令人擔憂，一個例證是，大陸政府已設立兩家資產撥離公司，以解決前四大國有銀行過去因計畫經濟配合政府政策貸款而產生的壞帳，俾使銀行經營體質更健全，然在去年撥離高達 12000 億元的不良

資產後，四大國有銀行的資本適足率仍不能達到巴塞爾協議所要求的百分之八的標準。相較於大陸政府為使銀行經營體質更健全而設立兩家資產撥離公司，我國日前已立法通過金融重建基金設置條例及管理條例及存款保險條例增訂第十七條之一，由中央存款保險公司與金融重建基金共同架構二層制的資產清理機制，惟仍有賴相關單位確實協助經營不善的金融機構退出市場，才能避免過高的逾放比拖垮台灣整體金融體系。另原本大陸各銀行受幅員廣大影響，多數總行與分行帳務獨立無法連線，現在已陸續透過內部網路由總行直接調度人民幣及外幣資金，同時實施各分行與各支行利潤中心制，尤其是新銀行更是經常走出辦公室尋找客戶與拜訪客戶，假日也需全體動員在街坊推展業務，如推銷類似 IC 金融卡功能的 All In One 卡以吸攬存款，態度積極認真。

第四章 建議

參加這次的研討會，讓個人親身體悟到國際性的大銀行是如何深耕其國內傳統的銀行業務，如何拓展各式各樣金融、證券、保險、信託、資產管理、財務顧問、電子商務等產品線的企圖與具體成績，尤其是在國際金融業務方面，其視野是如何的宏觀，看到的是全球的機會、全球性未來的發展、將來十年、十五年走向是怎麼樣、怎麼樣去安排地理上及產品上的利益、還要考慮到顧客的利益，格局之大，著實令人印象深刻。故臚列相關建議如下，以期見賢思齊：

一、成立 Call Center

參觀美聯銀行的顧客資訊中心（Customer Information Center），使個人瞭解善用資訊科技，以全面提升銀行業務競爭力的重要性。擴大電話語音系統功能，使顧客於分行可以辦理的各項業務，亦大都可藉由電話來完成，包括銀行、投資、信用卡、物流與保險等業務與查詢、訴怨，當語音系統的服務未能滿足顧客時，讓顧客可以選擇轉接到理財服務專員，在接通電話的同時，顧客的基本資料及剛剛在語音系統上做了那些交易，也出現在專員的電腦螢幕上，讓顧客有一種「你好像很了解我」的感覺。

二、做好適當的市場區隔與顧客定位

美聯銀行組織的購併、調整及固守、發揚國際性存匯、通匯銀行

業務特長的經營理念，令人體悟員工對組織的改變須有強烈的應變意願與共識的重要性，以及瞭解自己專長，據而發展出獨特的策略，建立自己差異化的市場地位，方能與競爭對手相抗衡，此應可作為本行在經營心態、理念與策略的調整，並據以建構出自己獨具特色營運方針的參考。隨著本行簡易分行陸續成立，區域金融中心亦逐步推動設立的同時，為使顧客不論在區域金融中心或簡易分行開戶皆可享有一次購足且同等完善的服務品質，除需加強 Call Center 功能，讓顧客於分行可以辦理的各項業務，亦大都可藉由電話來完成外，並應由簡易分行經理 Financial Center Manager 介紹在區域金融中心特定的 Account Officer 作為其企業戶顧客的專屬服務專員。

三、推廣並強化本行「分行營運及客戶資訊管理系統」功能

如何在適當的時機，透過適當的管道，將適當的產品，銷售給適當的顧客，銀行可運用資料倉儲（data-warehouse）系統以獲知顧客的交易習性，並進一步掌握、分析顧客的潛在需求，同時亦能瞭解各類顧客或個別產品對於銀行的損益貢獻度，用以制定行銷管理策略及提供線上即時服務，而目前本行已開發完成分行營運及客戶資訊管理系統，應積極推廣全行使用，同時該系統應增加存放款等業務大額增減之即時警訊，以利分行進一步掌握顧客之脈動，總行及時督導分行，此外本行仍應努力強化本行「分行營運及客戶資訊管理系統」功能，建構一個以資訊科技為骨幹，客戶關係管理（Customer Relationship Management）為精髓，整合業務開發、作業支援、產品研發、風險控管等功能的服務網路。

四、可全行連線查詢印鑑卡上的本人親簽與留存印鑑

美聯銀行的愛因斯坦系統提供了整合、分析的管理資訊給各階層的管理者，例如在電腦螢幕上可即時地顯示顧客的基本資料，可微觀地瞭解個別客戶的往來情形，展現即時的、整合的、互動的、對比分析的、跨業務別的效能。本行為安全控管上的需要，印鑑卡上的本人親簽應隨同留存印鑑可作全行連線查詢，作為核對簽名的參考，以預防歹徒冒名開戶。

五、政府對政策性紓困授信應提供政府信用支撐

根據一九九七年四月九日巴塞爾銀行監督管理委員會發布之有效銀行監理的重要原則一規定，應對法人做適當的管理，以確保債務人向投資人及債權機構提供正確、有意義、透明及定期的資訊，惟若政府為達成公共政策目標，而影響或干預商業決策，特別是授信決策，則市場訊號及市場紀律均可能受到扭曲。在此種情況下，政府對此種授信應提供保障，而當該政策性貸款停辦時，應予揭露並對金融機構予以補償。

我國金融機構主管機關可透過預算，對金融機構過去因配合政府紓困政策壞帳損失予以補償，未來再有因政策需要，需請金融機構配合紓困時，監理機關應要求政府須逐筆提供保障，用政府信用支持被紓困廠商信用不足之處，方能不違背監理機關要求銀行須遵循法令及安全與健全經營的精神。

另外，美國聯邦儲備銀行並非政府預算出資成立，而是採使用者付費向銀行收取費用，自給自足，可獨立自主運作，不受控於行政與立法機關，為使我國監理機關在業務上有其獨立性及專業性，可考慮採用美國聯邦儲備銀行制度，如此當政府政策違反銀行監理原則時，

監理機關才能勇敢說不，或要求政府出面提供保障，以維護金融穩定。

六、成立風險管理部門，構建良好的風險值模型 (Value At Risk, VAR)

一般來說，風險管理雖屬重要，但是加以量化則為不易，董事會應訂定良好的風險管理政策，並設立風險管理部門，執行風險管理工作，構建良好的風險值模型，使所承受的市場風險得到控管，風險值模型應經常利用壓力測試 (Stress Test) 來評估模型的準確性，同時透過不利因素的假設，如匯率的大幅貶值、股市崩盤、債券市場重挫等，以了解銀行的體質是否承受得起突然狀況的衝擊，並定期檢測模型的有效性，及隨時注意金融環境的變化與資產部位價格變動趨勢，適時修正風險值模型，使能正確揭露資產部位承受的市場風險。