

行政院及所屬各機關出國報告

(出國類別：研究)

2003 年美聯銀行 (WACHOVIA CORPORATION)
亞洲區國際金融業務研討會

服務機關：臺灣土地銀行

出國人：職 稱：辦事員

姓 名：鍾志賢

出國地區：美國

出國期間：92 年 8 月 16 日至 92 年 8 月 30 日

報告日期：92 年 11 月 3 日

D3/
09202723

公務出國報告提要

頁數: 17 含附件: 否

報告名稱:

2003年美聯銀行（WACHOVIA CORPORATION）亞洲區國際金融業務研討會

主辦機關:

臺灣土地銀行

聯絡人/電話:

陳元雙/02-23483170

出國人員:

鍾志賢 臺灣土地銀行 辦事員

出國類別: 研究

出國地區: 美國

出國期間: 民國 92 年 08 月 16 日 - 民國 92 年 08 月 30 日

報告日期: 民國 92 年 11 月 03 日

分類號/目: D3/銀行 D3/銀行

關鍵詞: 2003年美聯銀行（WACHOVIA CORPORATION）亞洲區國際金融業務研討會

內容摘要: 美聯銀行主辦的二〇〇三年國際金融研討會今年主題為「風險管理（RISK MANAGEMENT）」，主要係因為未來銀行所面臨的風險性質與種類均已較昔日更為複雜；而隨著新巴塞爾協定（簡稱BASEL II）即將在二〇〇七年初實施，對於各國銀行的經營，其影響將極為深遠。從此次專題研討中，可知未來「風險管理」的趨勢以及金融業可做的因應之道，而未來「風險管理」觀念的建立與風險控管機制的設立，仍應儘早付諸實行。此次研討會也針對銀行在進行企業授信時所進行的信用分析（CORPORATE CREDIT ANALYSIS），提出理論與實務方面的探討。銀行在進行企業授信時，信用分析制度的完備與否將是影響銀行資產品質良窳的關鍵之一。經由此次的專題研討，可以了解到在整個信用分析過程中所強調的重點，同時探討到實務上應該注意的細節。

本文電子檔已上傳至出國報告資訊網

摘 要

美聯銀行主辦的二〇〇三年國際金融研討會今年主題為「風險管理 (RISK MANAGEMENT)」，主要係因為未來銀行所面臨的風險性質與種類均已較昔日更為複雜；而隨著新巴塞爾協定（簡稱 BASEL II）即將在二〇〇七年初實施，對於各國銀行的經營，其影響將極為深遠。從此次專題研討中，可知未來「風險管理」的趨勢以及金融業可做的因應之道，而未來「風險管理」觀念的建立與風險控管機制的設立，仍應儘早付諸實行。

此次研討會也針對銀行在進行企業授信時所進行的信用分析 (CORPORATE CREDIT ANALYSIS)，提出理論與實務方面的探討。銀行在進行企業授信時，信用分析制度的完備與否將是影響銀行資產品質良窳的關鍵之一。經由此次的專題研討，可以了解到在整個信用分析過程中所強調的重點，同時探討到實務上應該注意的細節。

目 次

壹、前 言	1
貳、美聯銀行業務簡介與經營策略	3
一、美聯銀行經營業務與經營績效	3
二、美聯銀行經營策略分析	5
參、「風險管理」專題研討紀要	8
一、個案介紹	8
二、個案研討結論	9
肆、「公司信用分析」專題研討紀要	12
伍、心得與建議	16

壹、前 言

美聯銀行（WACHOVIA CORPORATION）在美國地區是排名前五大的銀行集團，在全世界亦是知名的國際性銀行，每年均會針對其海外地區往來的金融機構或存匯銀行舉辦相關國際金融業務研討會，以期使各國金融從業人員除了有業務相互交流的機會外，並且針對當前國際金融實務上面臨的主要課題，聘請相關專家舉行研討。

今年研討會的主題為「風險管理（RISK MANAGEMENT）」，主要係因為隨著各種新金融商品問世，以及世界各國經濟活動相互關聯性日趨緊密之下，各國銀行所面臨的風險性質與種類均已較昔日更為複雜；銀行該如何因應這種轉變，以提高自身風險認知與風險承擔能力，已是刻不容緩之務，而且隨著新巴塞爾協定（簡稱 BASEL II）即將在二〇〇七年初實施，對於各國銀行經營與風險管理制度的影響將極為深遠，故本次研討會將「風險管理」列為探討的主題之一。

此外，此次研討會也針對銀行在進行企業授信時所進行的信用分析作業流程（CORPORATE CREDIT ANALYSIS），提出理論與實務方面的探討。企業金融（CORPORATE FINANCING）目前在性質上已經發生不同的變化，主要導因於金融市場蓬勃發展，使得企業在募集資金時可以有更多種的選擇，不過，並非所有的企業均有能力可以從事直接金融方面的活

動，從銀行取得所需資金仍是許多規模較小的企業主要的融資管道之一。因此，銀行在進行企業授信時，信用分析制度的完備與否將是影響銀行資產品質良窳的關鍵之一。

本報告主要分為四個部分：第一部分針對美聯銀行的業務做一介紹，並且對於其競爭策略做一分析，第二部分則是將本次研討會中關於「風險管理」的專題研討內容做一介紹，第三部分同樣針對本次研討會中關於「企業信用分析」的專題研討內容做一整理，最後則是參加本次研討會的心得與建議。

貳、美聯銀行業務簡介與經營策略

一、美聯銀行經營業務與經營績效

美聯銀行自一七八二年即已存在，當時名稱為 BANK OF NORTH AMERICA，是美國最古老的銀行，之後歷經約二百多年的經營，經營觸角與範疇不斷延伸與擴大，而有了今日的規模。現今美聯銀行的前身名為 FIRST UNION NATIONAL BANK，大約在三年前開始與 WACHOVIA BANK 進行合併，整合之後以 WACHOVIA CORPORATION 為存續名稱。目前其總部設在 NORTH CAROLINA STATE 的 CHARLOTTE CITY。

截至二〇〇三年六月底為止，若以資產總值而論，美聯銀行在全美國銀行中排名第五，淨值亦排名第五，市場佔有率排名第三；不過它是美國東岸地區銀行總存款金額最大的銀行，同時分行家數也是全美排名第三。在全美各地設置有 4,500 台的 ATM，擁有客戶約二千萬人，銀行雇用員工人數超過八萬名。

美聯銀行業務種類相當完整，可分為四大類：

(一)一般性銀行業務 (GENERAL BANK)：

包括消費金融業務、商業銀行業務、不動產融資業務等，目前該銀行是美東地區最大的消費金融銀行。

(二)資本資產管理業務 (CAPITAL MANAGEMENT)：

包括保險、資產管理、基金管理、公司信託業務等。

(三)財富管理業務 (WEALTH MANAGEMENT)：

包括投資管理、個人信託、財務規劃、保險經紀人等業務。

(四)投資銀行業務 (CORPORATE AND INVESTMENT BANKING)：

包括全球企業融資規劃、國際金融、企業融資、企業合併規劃等。

美聯銀行在國際金融業務方面經營歷史甚久，擁有豐富的經驗，其海外辦事處遍及歐洲、亞洲與拉丁美洲，在香港、東京、台北、漢城、倫敦設有海外分行，在 CHARLOTTE 與倫敦則設有外匯交易中心。根據國際 S.W.I.F.T. 機構的統計，該銀行是 S.W.I.F.T. 信用狀電文 (TYPE 700) 交易量最大的國際銀行，同時該銀行也是全球第一個提供企業用戶可以從網際網路 (INTERNET) 上處理信用狀交易的銀行。此外，在處理國際資金收付交易 (PAYMENT) 方面，該銀行每天可以處理五萬七千筆來自全球各地的資金收付，而在美國地區，透過 CHIPS、ACH、及 FED WIRE 處理的交易數量，也是全美排名第三的銀行，由此可見美聯銀行在處理國際貿易、國際資金調撥與資金收付方面的業務能力。

美聯銀行在二〇〇二年被國際金融期刊 THE BANKER 評選為該年的年度銀行 (BANK OF THE YEAR AWARD FOR USA)，而根據 UNIVERSITY OF MICHIGAN 在二〇〇二年所做的美國地區銀行客戶滿意度調查報告，該銀行的客戶滿意度

指數超過 BANK OF AMERICA、BANK ONE、WELLS FARGO 等幾家大銀行，並較二〇〇〇年的滿意度成長 10.6%，由此可見該銀行的經營績效是有目共睹的。

二、美聯銀行經營策略分析

如前所述，美聯銀行不管是在美國國內消費金融領域或國際金融領域均有優良的表現，其主要原因除了有其悠久的經營歷史外，不斷的創新產品、因應金融環境變遷而隨時調整策略、以及充分利用現代科技以開發新客戶，均是美聯銀行能夠持續穩健經營的關鍵所在。經由此次研討會的介紹，大致可以從以下二部分來探討美聯銀行的經營策略。

(一)在消費金融業務方面：

美聯銀行消費金融業務的重點區域放在美東地區，主要是因為美國東岸為美國經濟活動的主要地區，人口密度高，衍伸出來的消費金融業務市場潛力較美國其他地區為佳，故美聯銀行很早以前即在美東各州建立起周密的分行經銷網路。此外，因應其他金融同業陸續加入消費金融領域，基於美聯銀行多年經營下來已有穩定的客戶群，故其擬定的經營策略包括：

1. 強化服務績效：

透過制度化的客戶滿意調查系統，即時了解客戶對於銀行服務的評價，從而回饋給員工，以尋求改進之道。

2. 拓展多元的銷售文化：

採用多重的交叉行銷手法，以使銀行多元的金融商品能夠打入既有的客戶群，從而加強客戶的忠誠度。

3. 開發高價值的頂級客戶群：

頂級客戶的人數在銀行總客戶人數中可能佔很小的比例，但對於銀行的貢獻卻是相對較大，因此對於如何開發這些位在金字塔頂端的客戶群已是美聯銀行的重點發展業務。

4. 開發並強化對於高價值頂級客戶群的服務：

對於頂級客戶群所提供的金融服務應有所區隔，開發適用於這些客戶的金融商品也是重點業務之一。

從這些策略我們可以看到美聯銀行現行的業務策略重點放在二方面：其一是加強鞏固現有客戶群的忠誠度，並且在現有的客戶群中去推展新業務，也就是所謂的「交叉行銷」；其二是在如何開發對銀行具有高貢獻度的頂級客層，並且提供這類型客戶所需要的金融產品，因為這種具有高價值的客戶群數目雖然不多，但卻能為銀行提供較多的利潤回饋。

(二)在科技應用方面：

美聯銀行深知網路科技與電子科技的應用對於未來銀行在經營業務上將有關鍵性的影響，因此積極思考如何將現代網路科技與電子科技應用在銀行的各項業務上。

其所制定的電子商務策略（e-COMMERCE STRATEGY）包括：

1. 從客戶角度：

主要能提供客戶線上即時且整合性的資訊，且具有優良的搜尋功能、豐富的內容與相關應用工具，以成為客戶在做決策時適當的資訊提供者。

2. 從員工角度：

主要能夠充分提供員工在服務客戶時所需的相關資訊，從而協助員工改善、提昇客戶對於銀行服務的滿意程度，並且降低員工訓練的成本。

3. 從銀行角度：

主要能夠透過網路，整合上述兩方面所回饋回來的資訊，並且協助銀行隨時調整或改善後置作業流程。

從以上策略介紹，我們可以看出美聯銀行所規劃的未來電子商務環境是相當全面的，除了扮演資訊提供者的角色外，並且在加強銀行競爭能力、提升員工行銷能力、降低訓練成本、改善作業流程、協助開發新種金融商品等各方面，均能提供助益，而這也是網路科技應用在銀行經營方面未來發展的方向。

叁、「風險管理」專題研討紀要

針對「風險管理」此一專題，本次研討會中聘請專業的銀行管理顧問公司 GKAdvisors LLC 以「個案研討」的方式進行討論。本次共討論三個個案，個案的來源取自專業的學術期刊，而探討的內容則包括了現今金融機構在風險管理方面所面臨的幾個主題。

一、個案介紹

(一)個案「Siam Commercial Bank: Weathering the Asian Storm」：

主要敘述一九九七年亞洲金融風暴發生時，泰國境內的主要銀行之一 Siam Commercial Bank 如何面對與處理，以及在經過金融風暴之後如何重建市場對銀行的信心。這個案例除了主要在探討亞洲金融風暴發生的原因之外，更把重點放在金融風暴發生之後，金融機構建立「風險管理」觀念的重要性、以及在建立相關的管理機制時應該要思考的面向。

(二)個案「Mount Everest-1996: Lessons in Leadership」：

主要敘述發生在一九九六年一件山難事件。一群經驗豐富的高山登山專家組成一支登山隊，準備攀登聖母峰，不料在整個登山的事前準備、以及攀頂的過程中，由於準備過程的疏漏、隊員之間的溝通問題、以及領隊決策時的錯誤判斷，而導致了山難悲劇的發生。這個案

例主要對照到一個課題，就是金融機構所制定的風險管理政策是否能夠有效執行，「人」的因素佔了極重要的影響地位，特別是領導階層的決策與心態，以及組織內成員共識的建立與形成，都是整個風險管理觀念中最為主要的部分。

(三)個案「Salomon and the Treasury Securities Auction」：

主要敘述在一九九一年時在 Salomon 集團內所發生的一件違約交易事件。該集團內的某位證券交易員利用職務之便、以及主管監控上的疏漏，進行違法之證券買賣交易；此一事件後來經過美國金檢單位調查舉發後，除了該交易員必須面臨法律訴訟外，也使得該集團在證券交易市場的經營績效一落千丈。此一個案在探討風險管理機制運作的過程中，常常因為人為的因素，使得風險控管的執行流於形式而無法落實，同時也探討到隨著金融環境的日趨複雜，金融機構的風險管理執行架構與體系應有加以調整與修正的必要與急迫。

二、個案研討結論

經由以上三個個案的討論，本次研討會歸納出以下二個結論：

- (一)由一九九七年亞洲金融風暴的經驗中可知，多年以來，亞洲地區新興國家的金融體系並未隨著國家經濟的發展而有所調整，反而因為企業高度的財務槓桿與以短期資

金來源支應長期資金用途、銀行體系缺乏風險意識致使不良債權偏高、以及銀行專業人員與素質不良等因素，而產生了金融風暴。面對未來金融環境的變化，以及亞洲地區新興國家的經貿實力與規模在國際上所佔比重日趨加大的情形下，將來金融機構因應之道包括有：

1. 建制嚴格的風險管理制度：

如強化市場資訊系統、提高對市場警訊的敏感度、強化資訊內容以突顯警訊等。

2. 強化交易資訊透明度：

如有效地使金融市場的交易對手彼此間能監控交易潛在的信用風險、銀行按期以適當方式公告其財務資訊，以發揮市場制裁機能等。

3. 及時且加速處理不良放款：

包括如何多元化的處理不良資產等。

4. 加強監視跨國銀行同業拆放交易之風險。

5. 加強與國際組織合作以提昇銀行經營管理。

6. 提昇銀行自行查核的能力。

7. 加強培植專業金融人力。

(二)根據新巴塞爾資本協定 (Basel II)，銀行所承受的風險可以有系統地分為信用風險、市場風險、以及作業風險。針對此三類風險，銀行應依不同風險值，重新加權計算其風險性資產，再據以規範資本適足率，或提列一

定比例自有資本作為損失準備。此外，新巴塞爾資本協定亦要求銀行應有一個經董事會核准正式的資訊揭露政策，以敘述對公眾揭露其財務狀況與績效之目的與政策。而在監督檢查方面，要求銀行必須建立一套流程以評估其全面資本適足情形與維持其資本水平的策略。因此，銀行在面對這些規範的演變時，其風險管理的變化趨勢大約有：

1. 風險管理應由銀行最高決策單位直接制定政策，即董事會應將風險管理納入重要發展策略，以建立內部風險管理機制。
2. 風險管理部門應具有高度獨立性，並與日常作業活動保持互相連動。
3. 各部門的風險管理權責應隨著各部門的整合而加以結合，以形成整合性的風險管理架構，此在金融控股公司尤為重要。
4. 應用資訊科技，以建立風險資訊的資訊管理系統，並且應運用現代數理統計模型，以使風險管理能夠更客觀。

肆、「公司信用分析」專題研討紀要

本次研討會另一個討論主題為「公司信用分析 (CORPORATE CREDIT ANALYSIS)」，進行的方式同樣是聘請專業的金融業管理顧問公司 HARCOURT & ASSOCIATES 針對美國地區銀行在進行企業授信時所做的企業信用分析流程，做一個理論與實務上的探討。

現行美國地區的銀行在進行企業授信時所做的信用分析流程與內容，其理論架構與我國相較，並無顯著不同，所強調的重點亦大致相同。茲將本次專題討論的主要內容介紹如下：

一、產業調查 (INDUSTRY ANALYSIS)

即對企業所處的產業環境與產業特性做一了解。這其中包括業界結構、原料供需、生產與銷售的上下游關係、產業所面臨的經營環境變化、產業地位分析、以及產業未來的展望分析等，此部分可說是企業的外部分析，也是整個徵信過程中比較基礎的部分。HARCOURT & ASSOCIATES 特別強調在做產業結構分析時，可以從 MICHAEL E. PORTER 在一九八三年所提出的 (1)POTENTIAL ENTRANTS、(2)INTENSITY OF RIVALRY、(3)SUBSTITUTES、(4)BUYER POWER、(5)SUPPLIER POWER 等五個面向去做分析。

二、財務分析 (FINANCIAL ANALYSIS)

即針對企業所提供的財務報表與財務資料進行分析，其分析架構涵蓋的範圍包括有：(1)OPERATING PERFORMANCE、(2)LIQUIDITY、(3)WORKING CAPITAL ACTIVITY、(4)LEVERAGE (5)COVERAGE 等五個方面，而分析的方法則有靜態的比率分析與動態的比較財務報表分析。HARCOURT & ASSOCIATES 同時也指出，在做財務分析時所依據的財務報表資料有其限制性，因為它所依據的是一般公認會計原則 (GAAP)，而非現金基礎；此外，財務資料只能陳述公司的財務情形，而不能解釋公司為何會如此。另外，財務報表亦容易受到人為的操控，而使得數字無法忠實地反映企業的財務狀況。而季節性的變化、資產負債表外的交易 (OFF-BALANCE SHEET ENTITIES AND ITEMS) 等亦都是在觀察財務報表時所必須加以注意的。

三、現金流量分析 (CASH FLOW ANALYSIS)

HARCOURT & ACCOCIATES 特別把現金流量分析獨立出來加以探討，主要原因在於銀行所關心的是企業正常繳息還本的能力，而其關鍵除了在企業財務報表上所表現的獲利能力外，更關鍵的是在於企業的現金流量管理，因此在對企業做徵信調查時，對其現金流量做分析則相對重要。HARCOURT & ASSOCIATES 認為有三種數據可以用來觀察企業現金流量變化的情形：(1)EBITDA 即稅前、息前、折舊前盈餘、

(2)OPERATING CASH FLOW、(3)ADJUSTED OPERATING CASH FLOW。此三種數據各有其計算的公式，同時其涵義亦稍有不同，使用者應視情況使用。

四、財務預測 (FINANCIAL PROJECTIONS)

即根據過去企業既有的經營績效，加上對於未來產業變化與企業經營規劃的假設，所做的企業財務狀況預測。其目的在於了解未來企業面對經營環境變化時，其獲利狀況與償債能力是否能夠維持，同時對於銀行而言，亦可事先對於未來債權的保全措施有一規劃。HARCOURT & ASSOCIATES 認為在做財務預測，可將情境分析 (BUILDING SCENARIOS) 用於預測中，也就是依據未來經營假設條件的不同，將企業經營與獲利情形的優劣分成不同的等級，然後再依據優劣情形去建構財務數據，並從而了解企業還款來源與能力的變化。

五、授信結構分析 (CREDIT STRUCTURE)

即根據企業申請授信的原因、資金用途、其未來的償債能力與還款來源、企業所處的經營現況、企業提供的擔保品狀況、授信期間的長短等因素加以綜合判斷，以決定是否可以對企業進行授信、或是以何種授信方式去配合企業的資金需求較為恰當。HARCOURT & ASSOCIATES 認為，企業的授信結構如果不加以妥善安排，事實上對於銀行而言，其潛在的呆帳風險是很可觀的，例如對於一個步入生命衰退期的企業進行資本財擔保貸款，其風險就遠比對一家進入生命成長期

的企業所做的資本財擔保貸款為高。由此可知授信結構分析對於銀行的授信品質相當重要，它可以使銀行整體的授信風險在事前先做一個考量，而其過程雖然較為複雜，但仍然有一定的規則可供參考。

六、實地徵信調查 (DUE DILIGENCE)

實地徵信調查對於銀行整個信用分析過程具有關鍵性的影響，從很多實務上發生的案例可知，不實或不恰當的徵信調查往往使得詐欺案件一再發生，從而造成銀行重大損失。HARCOURT & ASSOCIATES 強調實地徵信調查應是持續性的，而負責徵信調查的人員應該擁有的態度包括：

(1) INTELLECTUAL CURIOSITY、(2) OBJECTIVITY、
(3) PROFESSIONAL SKEPTICISM、(4) CRITICAL THINKING、
(5) INDEPENDENCE、(6) PROACTIVE APPROACH。至於像
OVER RELIANCE ON INTUITION、WISHFUL THINKING AND
SELECTIVE PERCEPTION、FAILURE TO LISTEN TO THE
MARKET、FEAR OF LOSING THE DEAL、SUBSTITUTING
ANALYSIS FOR DUE DILIGENCE 等狀況則是徵信人員應該要
避免的態度。實地徵信調查的基本範圍則應包括對企業經營
狀況的確認、企業經營背景的了解等等。

伍、心得與建議

本次參加由美聯銀行主辦的國際金融研討會，行程雖然相當緊湊，但研討會的內容則相當充實，除了對美聯銀行整個經營業務內容有進一步的認識外，並對其當前經營發展策略的重點得以有清楚的了解。此外，主辦單位在研討會進行的過程中利用空檔特別安排與會者參觀其完備的顧客電話服務中心、全新自動化的票據託收處理中心、以及 24 小時營運的全球外匯交易中心等等。這些參訪活動都讓與會者更能體會出一家全球化經營的國際性金融集團其軟、硬體方面都是需要互相配合地恰到好處，其整體的經營特色才能彰顯，其業務的拓展才得以竟其功。

此外，本次研討會專題討論的主題——「風險管理」——則是當前國際金融界最受注意的趨勢，特別是在現今國際之間金融交易的頻繁、區域經濟的發展與互動、以及各種衍生性金融商品不斷的推陳出新，在在都讓金融機構的風險——不管是在質與量等二方面——均與以往有所不同，並且對未來金融機構的營運影響甚鉅；而隨著新巴塞爾協定即將實施，對國內金融機構而言，「風險管理」此一課題將是很快要因應的趨勢與挑戰。

經由此次國際金融研討會的參與，筆者提供以下二點建議以供參考：

一、未來金融產業的經營變化必然是走向「大者恆大」的局

面，此在國外已是一種趨勢與現象，而在國內金融業亦逐漸走向金融控股公司的方向發展。金融控股公司成立之後，該如何有效整合與利用資源，使得軟、硬體等各方面的配合能夠恰如其份，將是影響經營績效的關鍵之一。筆者認為，在這方面我國金融業或許可以多從國外已經整合成功的金融集團去吸取相關的經驗，以做為將來擬定資源整合策略時的參考。

二、「風險管理」將深深影響往後銀行的業務經營，特別是在金融控股公司成立之後，風險管理制度的建立尤顯重要；不過，目前國內金融業似乎對於此一課題並未投以太多的注意力，而相關的研究報告與政策法令，相較於國外，仍顯相當不足。一九九七年亞洲金融風暴的殷鑑不遠，為使將來國內金融版圖重組之後，銀行的經營管理不致暴露於太大的風險之中，「風險管理」觀念的建立與風險控管機制的設立仍應儘早付諸實行。目前國外一些專業金融管理顧問公司，在這方面理論與實務上均有很多的研究與經驗，國內金融業或許可以多與這些顧問公司進行合作交流，以利未來在「風險管理」方面能夠趕上潮流。