

行政院所屬各機關因公出國人員出國報告書

(出國類別：研究)

赴美國參加 2003 年太平洋沿岸 金融人員研習計畫報告

報告人：

服務機關：職 稱 姓 名

合作金庫銀行：經 理 蔡 秋 榮

第一銀行：科 長 吳 秀 玲

第一銀行：副 科 長 陳 惠 蘭

華南銀行：科 長 謝 和 君

研習地點：美國西雅圖、舊金山

出國期間：92.8.13-92.8.30

報告日期：民國 92 年 11 月

D3/
C09>04516

系統識別號:C09204516

公 務 出 國 報 告 提 要

頁數: 83 含附件: 否

報告名稱:

參加第二十七屆太平洋沿岸地區金融人員業務講習

主辦機關:

合作金庫銀行

聯絡人/電話:

/

出國人員:

蔡秋榮 合作金庫銀行 業務發展部 經理

出國類別: 研究

出國地區: 美國

出國期間: 民國 92 年 08 月 13 日 -民國 92 年 08 月 31 日

報告日期: 民國 92 年 11 月 20 日

分類號/目: D3/銀行 /

關鍵詞: 2003年,太平洋沿岸金融人員研習報告,境外金融,太平洋沿岸經濟,領導力及組織改造,銀行購併,風險管理,政治風險,創業投資,零售金融,資本管理,線上金融,公開揭露

內容摘要: 第二十七屆PRBP於2003年8月13日至30日在美國西雅圖及舊金山舉行,共有來自十三個國家或地區的50位學員參與。研習主要內容有國際金融市場與風險管理、領導力與組織的改造、銀行業購併、外幣風險管理、創業投資資本、零售金融業務、資本管理、Wells Fargo Bank之線上金融服務及舊金山聯邦準備銀行有關銀行公開揭露事項等,主要心得有如下三點:一、本次27屆PRBP研習會對國際金融交流頗有助益,雖然上課內容係以基本理論為主,惟實地訪問也讓學員增加許多銀行管理之經驗,參加PRBP除可增加基本理論之研習外,更可增加國際金融實務交流,彌足珍貴。二、最後一站參訪舊金山聯邦準備銀行,瞭解其對美國銀行實施Basel II之公開揭露事項之準備情形,與會新加坡學員請問美國銀行界對Basel II之準備情形如何,該官員竟答稱“不知道”,其實美國已決定前十大銀行才適用Basel II,及其各項風險之進階模型,前十一至二十大銀行則以鼓勵方式,激勵銀行遵守Basel II之規定,其他銀行則仍適用舊有規定,故建議我國在推動Basel II時,應參考世界各國遵行之情形,逐漸推動,不要太理想化,太口號化。三、國際交流注重英文能力,此部分我國學員較英語系之印尼、印度、菲律賓為差,未來應加強具有金融外語能力人才之培養。

本文電子檔已上傳至出國報告資訊網

赴美國參加 2003 年太平洋沿岸金融人員研習計畫報告

目 錄

壹、任務範圍及行程簡介	1
貳、國際金融市場與風險管理	2
一、境外金融市場的興起	2
二、境外銀行、國內銀行之優劣勢	2
三、境外市場	4
參、太平洋沿岸經濟	8
一、市場經濟	8
二、預測全球經濟回溫不確定	9
三、潛在性產能與落差	9
四、良性與惡性通貨蕭條	9
五、主要國家 GDP 成長率	9
六、FED 對美國之經濟預測(七月)	11
肆、領導力及組織改造	13
一、組織常見問題	14
二、組織改造與四大元素	15
三、總結	18
伍、銀行購併淺談	18
一、購併策略	19

二、作業程序	21
陸、外幣風險管理	25
一、外幣風險管理之必要性	25
二、外幣風險管理要領	26
三、曝險範圍定義	27
四、風險管理目標	28
五、策略規劃與執行	28
六、績效評量	28
七、外幣風險管理實際	29
八、外匯市場趨勢分析	30
柒、政治風險評估—假設性情勢方法	33
一、情勢假設目的	33
二、確認影響的動力	34
三、假設性狀況的組成要素	34
四、建構良好的假設狀況應具備之條件	34
五、步驟與問題	35
捌、創業投資資本	38
一、Bay Partners 公司背景與主要投資業務	38
二、科技產業與創投公司 2003 年展望預測	39

三、2000年至2003年第二季，科技產業IPO及M&A交易數據	40
玖、零售金融業務	40
一、US Bank 經營規模	40
二、US Bank 零售金融業之營運量及收益	41
三、US Bank 經營理念	41
四、US Bank 分行種類與功能	41
五、US Bank 之員工績效獎勵制度與企業銷售文化	42
拾、資本管理	42
一、UB 之資本適足率	43
二、維持強度的資本適足率之主要原因	43
三、資本管理目標	44
四、資本來源	44
五、資本應用	44
拾壹、美國 Wells Fargo Bank 線上金融服務	47
一、Wells Fargo Bank 線上金融服務簡介	47
二、數位時代來臨對銀行業之衝擊	51
三、銀行業如何擬訂新經營策略	53
四、推動銀行線上金融服務之問題	56
五、銀行發展線上金融服務之競爭對手	59

六、結語	65
拾貳、美國舊金山聯邦準備銀行有關公開揭露報告	67
一、回顧	67
二、Basel I 之背景	68
三、Basel II 之背景	68
四、市場紀律	69
五、目前揭露標準	70
六、重要警告	70
七、Pillar 3 詳細內容	71
八、執行問題	74
九、結語	75
拾參、心得與建議	75

世界各國遵行之情形，逐漸推動，不要太理想化，太口號化。

三、國際交流注重英文能力，此部分我國學員較英語系之印尼、印度、菲律賓為差，未來應加強具有金融外語能力人才之培養。

摘要

第二十七屆 PRBP 於 2003 年 8 月 13 日至 30 日在美國西雅圖及舊金山舉行，共有來自十三個國家或地區的 50 位學員參與。研習主要內容有國際金融市場與風險管理、領導力與組織的改造、銀行業購併、外幣風險管理、創業投資資本、零售金融業務、資本管理、Wells Fargo Bank 之線上金融服務及舊金山聯邦準備銀行有關銀行公開揭露事項等，主要心得有如下三點：

- 一、本次 27 屆 PRBP 研習會對國際金融交流頗有助益，雖然上課內容係以基本理論為主，惟實地訪問也讓學員增加許多銀行管理之經驗，參加 PRBP 除可增加基本理論之研習外，更可增加國際金融實務交流，彌足珍貴。
- 二、最後一站參訪舊金山聯邦準備銀行，瞭解其對美國銀行實施 Basel II 之公開揭露事項之準備情形，與會新加坡學員請問美國銀行界對 Basel II 之準備情形如何，該官員竟答稱“不知道”，其實美國已決定前十大銀行才適用 Basel II，及其各項風險之進階模型，前十一至二十大銀行則以鼓勵方式，激勵銀行遵守 Basel II 之規定，其他銀行則仍適用舊有規定，故建議我國在推動 Basel II 時，應參考

赴美國參加二〇〇三年太平洋沿岸金融人員研習計畫報告

壹、任務範圍及行程簡介

太平洋沿岸金融人員研習計畫(Pacific Rim Bankers Program, PRBP)係由 Dr. Kermit Hanson 於 1977 年所創辦，成立之宗旨在於透過來自太平洋沿岸地區不同國家的中高級金融人員之交流，以達成促進太平洋地區經濟、金融同步發展的目的。第二十七屆 PRBP 於 2003 年 8 月 13 日至 30 日在美國西雅圖及舊金山舉行，共有來自十三個國家或地區的 50 位學員參與。本屆課程非常緊密，連星期六與星期天皆排入課程，甚至在夜間也有安排課程或小組個案討論會，課業相當繁重，但每位學員獲益良多。課程主要分為如下幾項：(1)國際金融市場及風險管理，(2)領導力與組織改造，(3)金融機構合併之策略與問題，(4)銀行決策作業電腦模擬，(5)太平洋沿岸經濟情況(6)政治風險評估等，另外並參訪波音公司、美國銀行、加州聯合銀行、富國銀行等企業以及舊金山聯邦準備銀行。此次研習計畫內容豐富，值得學習之地方也很多，最重要的便是與其他國家之學員互相討論各國之財經狀況，以下就國際金融市場與風險管理、領導力與組織的改造、銀行業購併、外幣風險管理、創業投資資本、零售金融業務、資本管理、Wells Fargo Bank 之線

上金融服務及舊金山聯邦準備銀行有關銀行公開揭露事項分別加以敘述，以供各界參考指教。

貳、國際金融市場與風險管理

由於技術進步、資料處理與通信的發達，產生金融市場的國際化及全球化。本年主要在探討境外金融市場的興起、境外銀行與國內銀行之優劣勢以及境外市場三大部分，茲說明如下：

一、境外金融市場的興起：

境外市場興起的原因，有如下幾點：

1. 主要工業國家對非居住民的資金進出無限制，即解除外匯管制。
2. 境外銀行需能以有競爭力的利率吸引存款者及貸款者。
3. 非銀行部門對於境外的存款與貸款有需求。
4. 存款利率較高、放款利率較低。

在 1960 年代銀行開始吸收非本國幣的存款，主要係因成本較低，目前境外美元存款約為所有美元存款的一半。而境外美元的存放款均為定期，活期存款僅可在貨幣的發行地才能兌領，隨時提現。

二、境外銀行、國內銀行之優劣勢

境外銀行的劣勢即等於國內銀行之優勢；反之亦然。

(一) 境外銀行的優勢

1. 負存款準備金與營運準備金

存款準備等於是對國內銀行體系課稅，因此在全球化的情況下，各國紛紛調降準備率。即使準備率為0，銀行仍保有準備金，主要係因資金的流入與流出不確定而產生的流動性需求，因此央行的貨幣政策仍有效。

2. 負存款保險保費

大多數的國家均要求國內銀行要有存款保險，而存款保險等於是對好銀行課稅，補貼壞銀行。至於風險管理及揭露的風險則非屬銀行成本。

3. 存款利率上限、放款政策

為避免銀行間惡性競爭，對於存款利率定上限，對於發展某特定產業而給予低率融資等之放款政策，均限制國內銀行經營的彈性。

(二) 境外銀行的劣勢

境外銀行處理的是批發市場及非居民間的資本性交易，且是24小時營運：新加坡、香港、東京→巴林→都柏林、海峽島、納索、開曼群島、多倫多→英國海軍基地等，惟仍有下列風險：

1. 政治風險

2. 限制非居住民的兌換

3. 無最後貸款者

4. 一般的外匯管制

所以，境外存款有風險加碼，因此利率較國內存款為高，才能吸引存款。且由於不需有存款準備金、存款保險等資金成本支出，因此貸款利率較國內貸款利率為低。

境外金融市場的發展，如歐洲美元市場，並非聯邦準備銀行所能控制。故聯邦準備銀行無法統計境外美元的規模，惟國際清算銀行 BIS 則有統計。

三、境外市場

境外市場 (Offshore Market) 係泛稱歐洲或境外貨幣 (Eurocurrencies) 的所有交易，即境外貨幣的存款與貸款、歐洲債券 (Eurobonds)、歐洲票券 (Euronotes)、歐洲商業本票 (Eurocommercial paper)、歐洲股票 (Euroequity) 等之交易。

(一) 境外貨幣市場

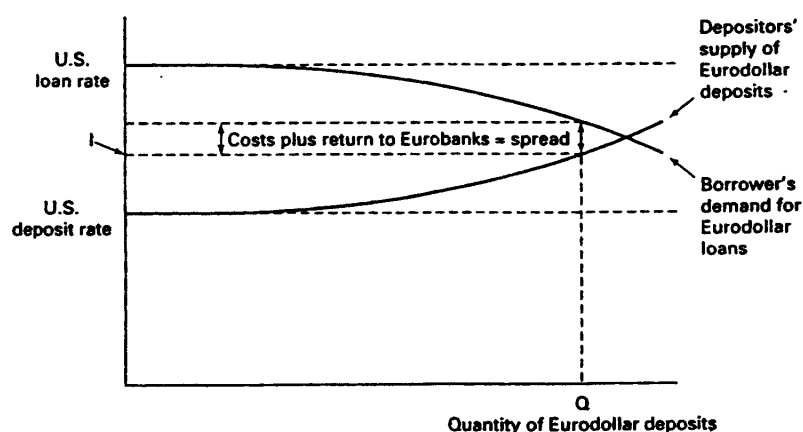
境外貨幣市場以歐洲美元 (Eurodollar) 的借貸為主，是一批零售的市場，主要交易市場在倫敦，其中貿易信用或週轉金係短期放款，但亦有長至 10 年的放款，惟長期放款利率通常係採 3 個月或 6 個月展期 (roll-over) 或重新一次訂價的方式。存款利率通常較境內為高，放款利率則較境內為低，

以吸引顧客，因此境外貨幣市場的利差(spread)較境內為低。

在過去 20-30 年來，境外貨幣市場較境內市場大幅成長的原因，除因成本因素，如無存款保險、存款準備金等外，境外市場較境內市場的風險加碼逐漸降低有關，而與美國國際收支逆差關係不大。因為出口到美國的非居民其不一定將出口收入以美元型態持有或存在境外，且境外存款者不一定與美國進出口交易有關。

1. 歐洲美元的供給與需求

歐洲美元供需可以如下圖簡單說明如下：



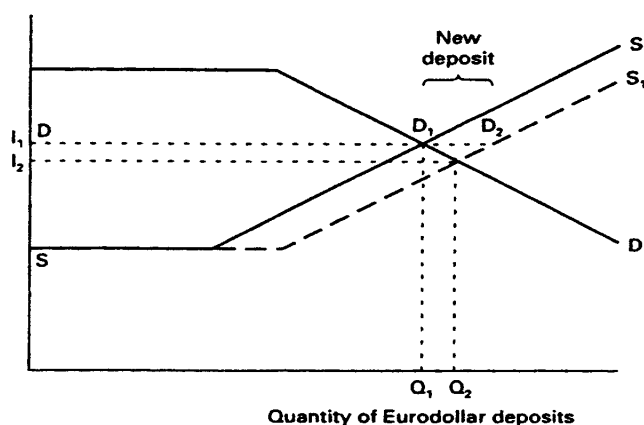
當歐洲美元放款利率低於美國國內之利率時，將會增加歐洲美元放款之需求，然而最後所有歐洲美元之貸款，與利率水準將與美國國內市場相同，所以此時歐洲美元放款之需求曲線將趨向水平（完全彈性）。歐洲美元存款之供給曲線亦相

同，當歐洲美元存款利率相對高於美國利率時，許多存款戶將移轉至歐洲美元市場，則歐洲美元之存款供給增加，如果歐洲美元利率低於美國利率，則存款會回流至美國，那時二者之存款利率相同，則歐洲美元存款之供給曲線為水平狀況（完全彈性）。

歐洲美元成長的因素有如下三點：(1)境內美元的存放款利差擴大，(2)存款者與借款者對於境內外利率的差異敏感度增加，(3)境外銀行所需支撐其服務的存放利差縮小。

2. 歐洲美元的信用邊際乘數

境內市場最簡單的貨幣(信用)乘數為貨幣供給/貨幣基數 = $1/\text{存款準備率}$ ，通常乘數大於 1。境外市場的信用乘數則小於 1。



$$\text{信用邊際乘數}(MM) = \frac{Q_2 - Q_1}{D_2 - D_1} \quad 0 < MM < 1$$

3. 美國國際收支逆差

美國國際收支逆差對於歐洲美元市場的成長僅有間接效果，包括：(1)由於國際收支逆差，美國對於資本移動的管制，(2)歐洲國家國際收支順差，使得該些國家可以解除外匯管制，(3)如果該些歐洲國家產生國際收支赤字，則除非外國政府沖銷外資流入，否則國外貨幣供給增加更多。世界貨幣供給增加，使得境內及境外金融市場成長，(4)許多國家因外匯存底增加，因此將黃金存在境外，如 1973 年的國際石油危機，使得產油國家國際收支順差，將美元投資於境外。

(二) 境外債券市場

境外債券市場興起的原因：(1)許多外匯自由化的國家對於外國公司在其境內發行以當地貨幣計價的債券限制較多，甚至不允許外國公司發行債券，主要係考量：(i)避免因資金外流引起國際收支惡化，(ii)保留國內的資本供國內借款者使用，(iii)保護國內投資人，避免其買入風險較高的債券。(2)在當地市場發行債券需受到該國證管會的監督，除需登記(許可)外，同時要揭露財務報表，增加發行成本。(3)管制本國企業的外國借款，惟對投資人購買外國證券限制較少。

1. 歐洲債券(Eurobond)市場

境外債券市場以 Eurobond 為主。歐洲債券市場通常係以(1) 私募方式發行，(2)在不同的國家同時發行，出售給非居民投資者，(3)通常在債券訂價貨幣以外之國家發行，(4) 不課徵利息所得稅(no withholding tax)。尤其是不課利息所得稅，才能得以與免稅的政府債券競爭，且吸引投資者。

2. 其他境外市場

除 Eurobond 外，仍有其他如歐洲票券、歐洲商業本票等以支應公司短期資金需求的債券市場。為確保歐洲票券得以順利發行，因此通常由銀行保證，如票券未出售者，將由其提供資金給發行公司，通稱為 Revolving Underwritten Facilities(RUFs)或 Note Issuance Facilities(NIFs)。

參、太平洋沿岸經濟

太平洋沿岸經濟包括中國、日本、南韓、香港、印尼、馬來西亞、台灣、泰國、越南、菲律賓、新加坡等國家，這些國家近年來除了中國、台灣、新加坡外，皆有受亞洲金融危機之衝擊，惟近年來已逐漸復甦中，謹就這些國家之經濟成長說明如下：

一、市場經濟

1. 商務與勞務市場
2. 勞動等生產力市場

3. 金融市場

4. 外匯市場

二、預測全球經濟回溫遲不確定，分析如下

1. 經濟復甦持緩，尚待強而有力的需求力道刺激
2. 市場仍普遍呈現低通貨膨脹與通貨蕭條現象
3. 企業投資不振與獲利不佳
4. IT 通訊等設備率過剩
5. 受 SARS 與區域政治風險影響
6. 期待大幅度振興景氣方案之實施

三、潛在性產能與落差

預估美國 2003 年的潛在性產能成長率約 0.3% ，較 2002 年之 2.4% 為差。

四、良性與惡性通貨蕭條

惡性通貨蕭條，物價價格下跌，實質 GDP 也下降；良性通貨蕭條，物價價格下跌，實質 GDP 上升。

五、主要國家 GDP 成長率

表一：主要國家 GDP 數據

Year	2001	2002	2003f	2004f
全球	2.1	2.8	2.9	3.8
美國	0.3	2.4	2.2	3.4
歐元區	1.5	0.9	0.8	1.8
日本	0.4	0.2	0.9	1.5
亞洲區 (不含日本)	5.3	6.8	5.7	6.6

註：f 為預測值

表二：亞洲區經濟成長率

Change %	2001	2002	2003f	2004f	Change %	2001	2002	2003f	2004f
China	7.3	8.0	7.0	7.5	SouthKorea	3.2	6.3	3.25	6.5
HK	0.6	2.3	1.0	3.25	Taiwan	-2.2	3.5	2.5	3.25
Indonesia	3.5	3.6	3.0	4.25	Thailand	1.9	5.2	5.25	4.5
Malaysia	0.4	4.1	2.75	5.0	Vietnam	6.9	7	7	7.5
Philippines	3.0	4.4	3.5	3.5	East Asia	5.3	6.8	5.75	6.5
Singapore	-2.4	2.2	1	6.0	East Asia (Ex China)	2.0	4.6	3.25	4.75

表三：亞洲主要國家，國內需求與淨出口值（對 GDP 成長之貢獻比率）

DD 為國內需求										
NEX 為淨出口值										
數字為對 GDP 成長之貢獻率										
	China		Hong Kong		India		Indonesia		Korea	
	DD	NEX	DD	NEX	DD	NEX	DD	NEX	DD	NEX
1996-2000	7.5	0.8	1.5	1.9	7.0	-1.2	-0.6	1.4	-0.4	4.9
2001	7.3	0.0	0.8	-0.2	5.3	0.1	4.9	-1.5	1.7	1.6
2002	7.3	0.7	-1.3	3.6	4.5	-0.2	1.9	1.8	4.5	2.0
	Malaysia		Philippines		Singapore		Taiwan		Thailand	
	DD	NEX	DD	NEX	DD	NEX	DD	NEX	DD	NEX
1996-2000	-0.3	4.9	2.6	1.1	4.9	1.4	5.1	0.7	-7.0	5.0
2001	0.1	0.3	5.2	-2.0	-6.3	3.9	-4.9	2.7	1.8	0.1
2002	6.3	-2.1	5.5	-1.0	-1.9	4.1	1.2	2.3	3.8	1.4

Sources; JPMorgan, World Financial Markets; national data. Table 111.3

六、FED 對美國之經濟預測(七月)

(一) GDP

2003：實質 GDP 2.5-2.75% Inflation 1.25-1.5%

2004：實質 GDP 3.75-4.75% Inflation 1-1.5%

導致美國經濟疲弱的主要因素，是否早已存在，或係因美伊戰爭之不確定性所造成？可從平均勞動生產力與持續經濟成長率之關係加以瞭解。

最高經濟成長率 = 勞動力之增加率 + 生產力之增加率

美國之生產力增加率及 GDP 成長率

	mid1970s - mid1990s	1995 - 2002
生產力增加率	1 - 0.5%	2 - 0.5%
GDP 成長率	2 - 0.5%	3 - 3.5%

(二) 財政政策與減稅方案之影響

降低財政收入，刺激消費能力，改革稅制，國庫收入減少致政府行政體系縮編。

(三) 兩大關切議題：

1. 議題一

美國經濟是否持續成長，其檢視指標如下：

- (1) 注意企業資本支出是否增加。
- (2) 打擊企業士氣之負面事件是否漸告落幕，如高科技泡沫成

長、股市繁景、911 恐怖事件、企業倒閉與會計醜聞、公司營利縮水與生產設備過剩及區域性政治風險等。

- (3) 非居住人民固定收益投資是否成長。
- (4) 由 FED 的會議討論內容與貨幣政策，得知景氣已開始反轉，惟低利率與減稅效應消退之後，消費動能將無法持續。
- (5) 樂觀主義者（如 Greenspan）認為，諸多震驚事件已煙消雲散，經濟已開始復甦。
- (6) 悲觀主義者認為，1900 年以來投資過多、股市投機與民間累積之債務等尚待消化。

2. 議題二

「在穩固全球經濟發展之同時，如何解決國內需求與對外收支帳不平衡？」

- (1) 沒有任何國家可以同時施行下列三種政策（impossible trinity），即(1)資本自由進出，(2)固定匯率政策及(3)以貨幣政策來穩定國內經濟。
- (2) 印度與中國能由亞洲金融危機中學到什麼？
- (3) 主要亞洲國家國內需求與貿易帳關係

肆、領導力及組織改造

領導力在於影響一群人，並營造一個環境，讓這群人達成團隊

或組織所要的目標。身為一個組織領導人，有二項主要工作，一為發展具競爭力之組織目標，二為創造有效能之組織，追求顧客、員工、股東及社會之滿意。但組織改造過程，總會面臨員工抗拒、文化衝擊、架構僵化、部門溝通不良，甚至泛政治化等窒礙問題，這些問題究竟出在哪兒，頗值探討；企業如何迎刃而解？內部之對立如何謀合？皆在在顯示組織改造與領導魄力，息息相關，故組織診斷及反省，為當今企業健全經營，及提升競爭力之不二法門。

一、組織常見問題

(一) 績效落差

(1) 形成原因

目標執行需投入之作為、活動及工作未充分揭露，反而凸顯不利之行為。譬如，新產品上市但業績不好，可能是因為研發部門技術有瑕疵，沒做風險評估，導致產品幾無突破，缺乏新意。或因來自層峰指示不清、敘獎不公，導致展業不力。各種可能之行為需像「撥洋蔥」般，層層撥開檢視，始知癥結。

(2) 解決之道

在不製造更多問題或麻煩之情形下，訂定一套可測試及監控之解決問題標準，此套標準得以在過程中修補，也可以從中

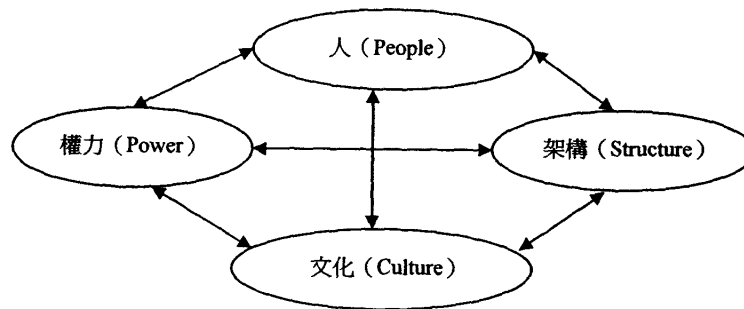
獲益，且標準應含完備之執行細節、時程表、可能風險及可排除之障礙。

(二) 組織四大元素運作不佳

1. 組織之四大元素影響組織運作績效甚鉅，且彼此間緊密不可分，惟有彼此良性互動，才可以帶動高績效之組織運作，介紹四大元素如下：

- (1) 人 (People)：用對的人做對的事。
- (2) 架構 (Structure)：分層負責是否規劃妥當，各層間之溝通管道暢通否。
- (3) 文化 (Culture)：展業所需作為，是否與現行文化迥異。
- (4) 權力 (Power)：權力人士介入執行之適當性。

2. 四大元素之運作模式



二、組織改造與四大元素

組織改造需健全四大元素，四大元素之謀合需依賴領導魄力之施展。茲將四大元素之運作說明如下：

(一) 人 (People)

1. 人意指人力資源管理，員工心理照顧，員工與組織之最適互動及員工努力工作之誘因為何。
2. 組織行為與人力資源管理建立範圍對照如下

組 織 行 為	人 力 資 源 管 理
1. 覺察 2. 決策 3. 激勵 4. 人性化之勞動契約 5. 個人差異之認知 6. 學習力 7. 工作態度 8. 情緒管理	1. 招募及遴選 2. 組織文化灌輸及訓練 3. 衝突管理 4. 績效管理 5. 獎懲及約束 6. 職涯規劃 7. 勞工安全及健康

3. 員工激勵

- (1) 內在激勵：藉由工作派任，激發個人潛能。
- (2) 外在激勵：以具體誘因，激發個人產能。

4. 績效目標設定原則

- (1) 特殊目標之績效標準較高，有些難度，但應可以達成。
- (2) 參與者須有目標認同，達成目標者應獲組織回饋。
- (3) 設計達成目標之績效評量指標。

5. 組織獎勵原則

- (1) 宣示注重個人績效管理之績效制度，含敘獎之評量。
- (2) 遲延之獎勵，較不具效果。
- (3) 不要低估獎金以外之獎勵效果。
- (4) 同儕、集團及顧客都應包含在獎勵機制中。
- (5) 謹防獎金制下之陷阱：
 - a. 員工只挑對自己有好處的工作做。
 - b. 團隊合作潛在抵制效應。
 - c. 組織內在激勵受到貶抑。
 - d. 必須全神貫注在績效獎金體制發展上。

(二) 架構 (Structure)

1. 目標以發揮員工潛能為前提，基層員工意見能獲交流。
2. 設計來源含策略、核心價值，及員工對組織之參與度。
3. 用組織圖表彰。
4. 中央集權或充分授權，各有利弊。
5. 世界上沒有完美之組織架構設計，宜善用其他可選擇之機制，強化組織架構。

(三) 文化 (Culture)

1. 組織控制力之象徵。
2. 難以完全言喻。
3. 社會活動之大熔爐。

4. 策略做成之重要內涵。

(四) 權力 (Power)

1. 個人權力需建立在策略基礎、充分認知決策之潛在影響，及不過度仰賴單一權力面向。
2. 個人、團體及組織，足以影響他人認同繼而改變之能力，含以具體理由、友誼出發、生命共同體、宣誓、高度授權或談判協議等。
3. 設定目標及領域之後，發展行動計畫，計算賽局，列出遊戲參與者，探索各自內心需求及籌碼為何，盤算合作之可能利益。展開具說服力之行動計畫，知己知彼，並懂得情緒管理。

三、總結：

領導力與組織改造，貴在能洞悉問題所在，建立核心意識形態，適度製造迫切感，挑戰舊制勞動契約。領導人可藉由願景勾勒，凝聚改革力量，並予以背書。人力資源部門應被授權傳遞同樣訊息執行，且有處理員工情緒反彈之預備。改造計畫能在短期致勝，除需有繼續監控及掌握進度，謀求更多成功及改進之道外，更應導入新經營觀點，建立新制勞動契約。

伍、銀行購併淺談

國內銀行購併風潮崛起，惟在國外則已盛行多年，不乏成功經

驗。在 2003 年 8 月西雅圖第 27 屆西太平洋沿岸銀行研討會中，美國 Top 10 百年銀行 Wells Fargo 事業發展部代表，不吝分享該行彌新彌堅之購併策略，並語重心長道出，購併破局，多肇因未確實執行購併程序之作業細節所致。茲就 Wells Fargo 購併策略及作業程序規劃，綜述如下供參考：

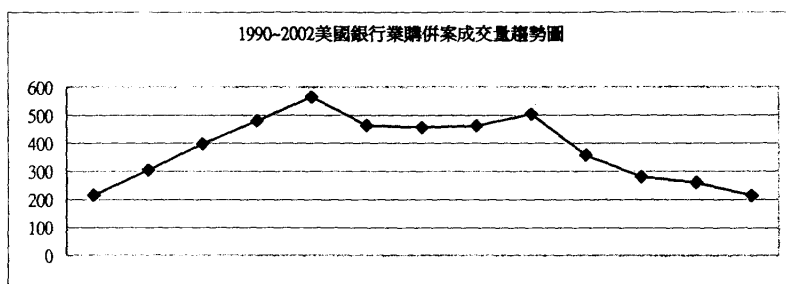
一、購併策略

（一）企業組織架構

Wells Fargo 金融事業版圖多元化，含銀行、保險、財富管理、不動產規劃、投資、及消費金融等，計有 5,800 據點。以美國加州舊金山及明尼蘇達州明尼波利斯兩地為大本營，愛荷華州第蒙為支營，共組六個指揮系統，各司不同之業務職掌，追求經營綜效。

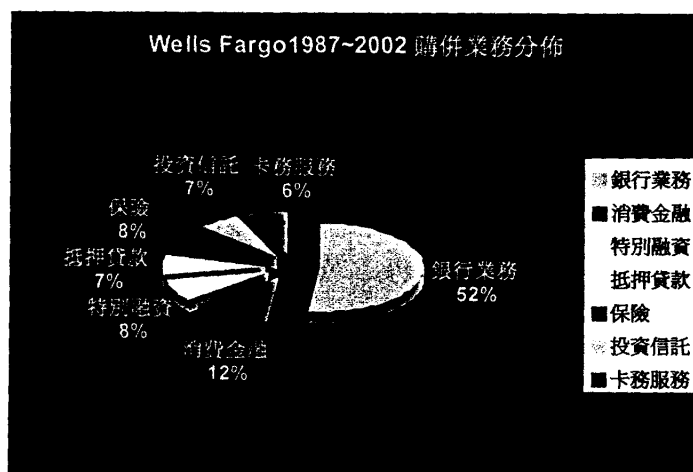
（二）順應業界購併風潮，掌握良機。

（1）美國銀行業購併案數，自 1990 年起逐年遞增，1990 年購併案有 216 案，至 1994 年最為熱絡，計有 565 案，之後下滑二成維持三年，1998 年再反轉達 504 案，隔年明顯縮減三成，且逐年下滑至 2002 年 214 案，截至 2003 年 8 月僅 84 案。從下圖趨勢推估，美國銀行購併風潮，目前已進入谷底。



(資料來源：Wells Fargo 2003/8 27th PRBP)

(2) Wells Fargo 銀行自 1987 起，歷年均祭出購併策略，在 1994~1995 年間全美購併高潮中，該公司也購併 22 至 27 案，創歷史新高。累計至 2002 年該公司共購併 221 案不含 1994 年起經實地審查評鑑後放棄之 109 案。該公司非常積極於拓展版圖，以提高市占率。221 案業務分佈如下所示：



(資料來源：Wells Fargo 2003/8 27th PRBP)

(三) 運用策略

(1) 目標：追求收益及股東權益成長。

(2) 策略：

- (1)發展社區銀行、顧客財富管理及銀行保險策略聯盟。
- (2)多角化經營，增強循環型產品、擔保融資、保費收入等。
- (3)取得新銷售通路並予以重整。
- (4)消弭競爭對手，防止既有客層流失之保衛戰。
- (5)爭取新客戶及新市場之快速拓疆術。
- (6)平台整併專家，善以槓桿原理取得市場。

二、作業程序

(一) 策略規畫

1. 由業務管理部門研商。
2. 提出購併對象標準，及遴選辦法。諸如：
 - (1)收益及股東權益之成長。
 - (2)近三年盈餘。
 - (3)內部投資報酬率至少 15%。
 - (4)企業文化是否相符。
 - (5)對購併單位之業務熟悉。
3. 擬併購對象，來自投資銀行推介、公司自行接觸洽商或直接電訪邀約。

(二) 洽商及評估

1. 與事業發展部、業務管理部及顧問，取得目標共識。各業務管

理階層與員工之間的訊息應完全傳遞，且應瞭解各業務之後勤支援單位範圍。

2. 發展財務與業務模型，模擬訂價與交易架構。建立期望中之價格架構，再向被併購對象敘明。
3. 以社區銀行購併為例，關鍵評量在於深入瞭解被併對象之財務及業務層面，是否具購併誘因，詳細評量內容如下：

(1) 財務狀況

- a. 稅後內部投資報酬率，如：15~18%。
- b. 近三年每股盈餘增長情形，如：10%~20%。
- c. 市價淨值比，如：2 至 3 倍。
- d. 存款溢價，如：12~20%。

(2) 業務狀況

- a. 存、放款單一成長及綜合成長。
- b. 淨邊際利率。
- c. 授信品質。
- d. 非利息性收入。
- e. 經營效能。

(三) 洽商後執行檢視：

1. 廣泛蒐集對方業務、財務及經營團隊資訊，導出購併後業務及財務模組，將可能風險與商機量化，及風險規避之辨識。

2. 討論以股權收購，概括承受所有業務，或以資產收購，承受特定業務。不同收購方式，涉及之稅務及法律範圍，據以計畫具誘因之收購條件。

3. 全面評估企業文化之相容性。

4. 進行實地審查評鑑作業及接管作業之注意事項。

5. 回顧並參考購併前例如：

(1) 股權收購或資產收購，孰者有利。

(2) 匯率以固定或浮動議定。

(3) 團體保險。

(4) 固定資產支配權。

(5) 土地及建築物之市價重估。

(四) 雙方簽訂合作意向書 (Letter of Intent, LOI)

1. 以標準格式書明雙方合意之購併價格及購併方式、保密條款及稅務法令規範等。

2. 由雙方執行長共同簽署。

(五) 實地審查評鑑作業

1. 作業程序認知：

充分瞭解收購內涵，包括目標公司價值、特定風險、商機、財務預測、業務發展及整併問題等。

2. 審查評鑑範圍有二：

(1)業務面，如：經管之業務、授信、卡務、ATM、保險、抵押貸款、中小企業融資、行銷及配置人力等。

(2)組織面，如：會計、溝通管道、主控者、商譽、人力資源、規範、協調機制、公司財產、公司債、國庫券、融資情形、風險管理及稅負等。

3. 運作模式：

(1)以 30 至 50 個小組進行三日實地查核，另有後勤查核小組搭配。

(2)確實執行實地審查評鑑程序，逐日檢視、發現問題及程序修正之必要。

(3)依購併模組做成各方建議，及三日完成作業簡報。

(4)實地審查評鑑作業須於一週後完成正式評鑑報告。

(5)正式評鑑報告提出後一週內做出決議。

(六) 締約收購

1. 雙方就收購價格、員工留任、資訊誠信揭露、營業收入、付款方式及保證事項等談判內容，達成協議後簽約。

2. 注意事項：

(1)所有交易文件造冊。

(2)管理階層應充分溝通。

(3)爭議排除。

(4)稅務及適法問題。

(5)換股比例與現金價值之決定。

(七) 購併後接管規劃

1. 經營權、內外規聲明，及業務細則重新規範。
2. 資產及帳務重整。
3. 系統平台整合。
4. 營運作業整合，含人員及企業識別體等廣義營運範圍。
5. 雙方購併作業團隊，需持續投入整合問題及作業之協調。

陸、外幣風險管理

在國際外匯市場流通操作中，無論是進出口、投資、債權移轉等做為交易基礎之外幣，都無可避免曝露在錯綜複雜、瞬息萬變之全球匯利率及供需市場波動風險中，是以外幣風險管理，成為銀行外匯業務經營之重要一環。美國商業銀行（Bank of America）全球風險管理顧問 Dr. Ramon Espinosa，於 2003/8 在舊金山總部，以該行外幣風險管理實務，與第 27 屆之西太平洋沿岸研討會學員分享如后：

一、外幣風險管理之必要性

(一) 倘若對外幣風險置之不理，將有負面效應如下：

1. 增加資金成本及融資成本。

- 2.時間愈長，稅負負擔愈高。
- 3.當遇上非常災難，或不可回復現狀等重大偶發事件，恐有未能履約風險，輕如負擔重新議約成本，重如銀行破產危機。
- 4.造成投資及業務決策失當，資源配置不效率，損及企業長期競爭力。

(二) 善於經營外幣風險管理，將有正面效益如下：

- 1.長期而言，可增進財務績效，有效降低資金成本、融資成本及稅負成本。
- 2.將重大不利於經營之衝擊減至最低，避免衍生不必要之成本。
- 3.可依市場現狀預測，做出正確之投資及業務決策，與最適資源配置，增進財務運作績效及企業長期競爭力。

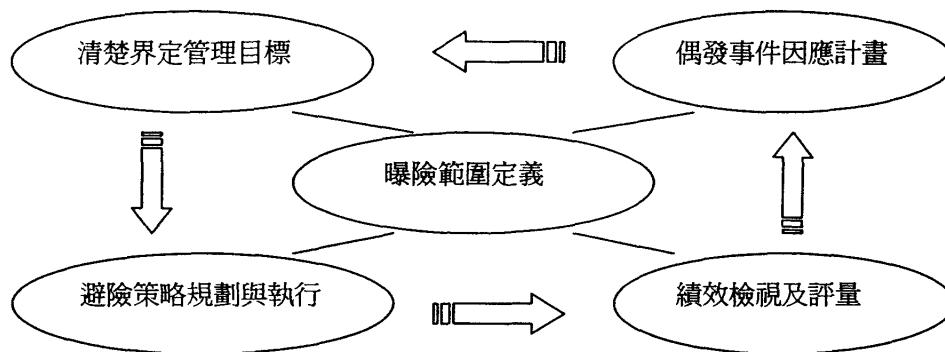
二、外幣風險管理要領

(一) 清楚明瞭風險何在，及風險管理目標為何。

(二) 規劃最適之風險管理執行策略，其重點如下：

- 1.清楚界定管理目標及明確定義曝險範圍及其他相互關聯者。
- 2.保留修正及應變彈性。

(三) 建立監控風險管理策略執行機制。示範如下：



三、曝險範圍定義

- (一) 及時掌握曝險訊息，是有效風險管理重要關鍵。
- (二) 基本上，外幣部位即存在曝險，可從經濟面及質量設計面去界定。

1. 經濟面

- (1) 注重目前及未來之現金流量，甚於目前盈餘。
- (2) 除了名目收益之外，兼顧實質現值。
- (3) 最適風險管理範疇之業務計劃循環週期。
- (4) 風險管理集中化，投資組合強化。
- (5) 間接或交叉影響，如：訂價、勞務、行銷及部位管理等成本。

2. 質量設計面

- (1) 質的評估：最適避險算式設計。
- (2) 量的評估：在符合風險管理目標下，建立題材、提出績效

評估標準，決定避險策略。

四、風險管理目標

- (一) 就曝險範圍定義（上述三）達成共識。
- (二) 同一風險管理目標，因每家公司風險容忍度不一，故不見得全體適用。
- (三) 重點在於：
 - 1. 管理上最在意之風險，與變異控制之直接關聯為何。
 - 2. 風險與報酬抵銷效果之預期。
 - 3. 風險管理目標應實際化及可達成的。

五、策略規劃與執行

- (一) 以衍生性產品避險，考量避險種類、期限、頻率、覆蓋比率。
- (二) 避險目標規劃示範

避險工具 曝險形式	外幣波動之避險敏感度	
	對稱性	不對稱性
特定風險	外幣期貨 / 換匯	外匯選擇權
不特定風險	外幣期貨 / 外匯選擇權	外匯選擇權
其他經濟風險	調整外幣價差或降低成本面	

- (三) 策略執行須謹記投機獲利之原則。

六、績效評量

- (一) 風險管理是永續的。
- (二) 提供精確訊息，及時避險，評量方式如下：

1. 有無慎重進行風控程序。
2. 監控避險策略是否滿足風險管理目標，及訂定合適之績效標準。
3. 是否符合法令及會計原則。

七、外幣風險管理實證

(一) 近來學術界研究外幣風險管理與獲利之情形，有如下二種情況：

1. 運用衍生性外匯操作之企業，其市場價值同步上修 3.63%~5.34%。
2. 運用衍生性外匯操作之企業僅有邊際利益。

(二) 外幣風險管理之效益不如預期之原因：

1. 不易取得及時、高可信度之曝險訊息。
2. 過於注重短期計算，如：目前盈餘及帳上外匯損益。
3. 忽略間接影響因素分析。
4. 將風險管理目標窄化。
5. 策略過於簡單或因循。

(三) 美國商業銀行建議貿易商之外幣風險管理依循如下：(該行亦提供其 2003 年外幣風險管理策略供參，詳見附錄 A、B)。

避險投入比重	解說
1. 非衍生性 ~ 5%	略
2. 消極型 ~ 40%	僅單純使用 1 至 3 個月短期期貨合約，逐月或逐季操作，避免因強勢外幣波動引起匯兌損失。
3. 對稱型 ~ 45%	以 2. 加上選擇權操作，期限長達 12 個月，預期交易需求強，分批進行，愈近期約日，所預期愈確定。
4. 積極型 ~ 10%	以 6 至 9 個月期之期貨、選擇權混合操作，敏感度高，外匯以外之法令和市場變化都予以關注，或只要預期有高附加價值，可忍受相對高之外幣風險。

八、外匯市場趨勢分析

(一) 需求面趨勢

1. 強化控險

(1) 政策方面含精確之風險管理目標、技術應用及負責人員，故需有投資應用系統查核避險軌跡之必要。

(2) 控管外幣因素之市場風險與操作風險，及交易對手風險。

2. 增強風控效益

(1) 建置自動交易系統，俾於快速撮合、避免清算錯誤及降低交易成本。

(2) 訊息傳遞系統，用於做風控監督、經常性簡報及會計分錄製作。

(3) 風險管理技術，提供績效指標訂定，同時分析策略適當性。

(4) 專人投入增進效益之活動，如：技術面分析、個案分析

及需求發現。

(5) 將例行性事務委外。

(二) 供給面趨勢

1. 隨自動交易系統成長，市場價格愈趨透明化。
2. 因市場參與成本(含自行建置系統及整套風控)之負擔，故有市場退出者，而市場參與者除合理訂價要求外、亦致力於將匯利率產品整合及市場切割等非價格競爭，導致外匯供需市場在價格透明化下，可獲得之利益為邊際利益。

依美國商業銀行之觀點，外幣風險管理可增進企業價值。實務上，美國公司在外幣風險管理操作績效，還不到最佳境界，並將漸入佳境，以實現更大之潛在獲益，美國商業銀行也願繼續致力於全球外匯市場，扮演領導角色。

附錄 Bank of America 2003 FX Risk Management Survey

A

Risk Management Goal

Minimize Risk	56%
Stablize Accounting G/L	21%
Optimize Cash Flow	9%
Maximize Return	5%
Other	9%

Risk Measurement Technique

Size	16%
Cash Flow	27%
Scenario Analysis	8%
Standard Deviation	5%
Sensitivity Measures	15%
Value at Risk	21%
It's Not	8%

Importance of Accounting Issues

Critical	42%
Important	47%
Unimportant	11%

DIG Issue G20 Caused More Favorable View of Options Hedges

Yes	36%
No	31%
Unaware of G20	33%

Allow Hedge Ineffectiveness?

Yes	24%
No	36%
Yes, in special circumstances	39%

Aware of 'Structured' Solutions for Earnings Translation Hedges?

Yes	48%
No	38%
Use them	14%

B

Type of Risk	US Corporates	Ave. Hedge	Principal Hedge Tool		
			Forwards	Options	Other Structures
Transaction Exposure	94%hedge—				
Recorded & firm commitments hedge to	of these				
6 month tenor	100%	77%	94%	6%	
12 month tenor	61%	54%	82%	18%	
18 month tenor	33%	44%	73%	27%	
more than 18 month tenor	27%	40%	67%	33%	
Anticipated Exposure	70%hedge—				
hedge to	of these				
6 month tenor	100%	69%	84%	16%	
12 month tenor	78%	53%	75%	25%	
18 month tenor	44%	41%	63%	38%	
more than 18 month tenor	41%	30%	60%	40%	
Contingent Exposures					
Project bid, acquisition	35%	61%	81%	19%	
Translation Exposure					
Foreign currency earnings	34%	4 months	67%	22%	11%
Other Economic Exposure					
Competitive position	18%		84%	11%	5%

柒、政治風險評估—假設性情勢方法

一、情勢假設的目的

- (1) 對未來的商業環境狀態預做合理的確認，比較其中之差異。
- (2) 預測未來每一種狀況之可能發展與發展過程。
- (3) 培養優良的策略思考模式，俾得確認難以預測之市場機會與

威脅，列出在不同的狀況下可運用之競爭動力。

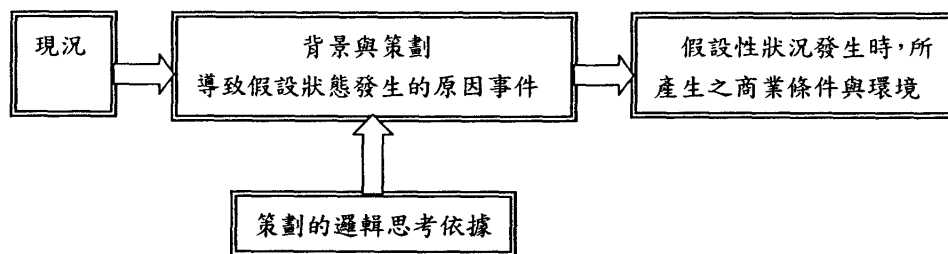
- (4) 使組織能對未來預做準備（每一個商業階段），期能在不同的環境爭取勝利。

二、確認影響的動力

- (1) 目前影響亞太地區銀行業的動力是什麼？
- (2) 那兩種或三種動力因素勝過多個個別動力？
- (3) 每一種集合性動力所造成之不確定程度（低、中、高）如何？
- (4) 每一種改變對銀行業未來環境之影響如何？

（如未來五至十年，政治環境將如何改變？倘發展結果與一致性的看法有異，對銀行的影響如何？）。

三、假設性狀況的組成要素



四、建構良好的假設狀況應具備之條件

- (1) 合理性：該假設狀況有可能會發生。
- (2) 差異性：狀況的假設在結構應有差異，不能只是基礎上的改變。
- (3) 一致性：策劃之邏輯思考原理在結構上須一致。

(4) 得供決策參考：對未來情勢的見解，得為決策上參考依據。

(5) 富有挑戰力：對組織傳統性未來思考方式有挑戰力。

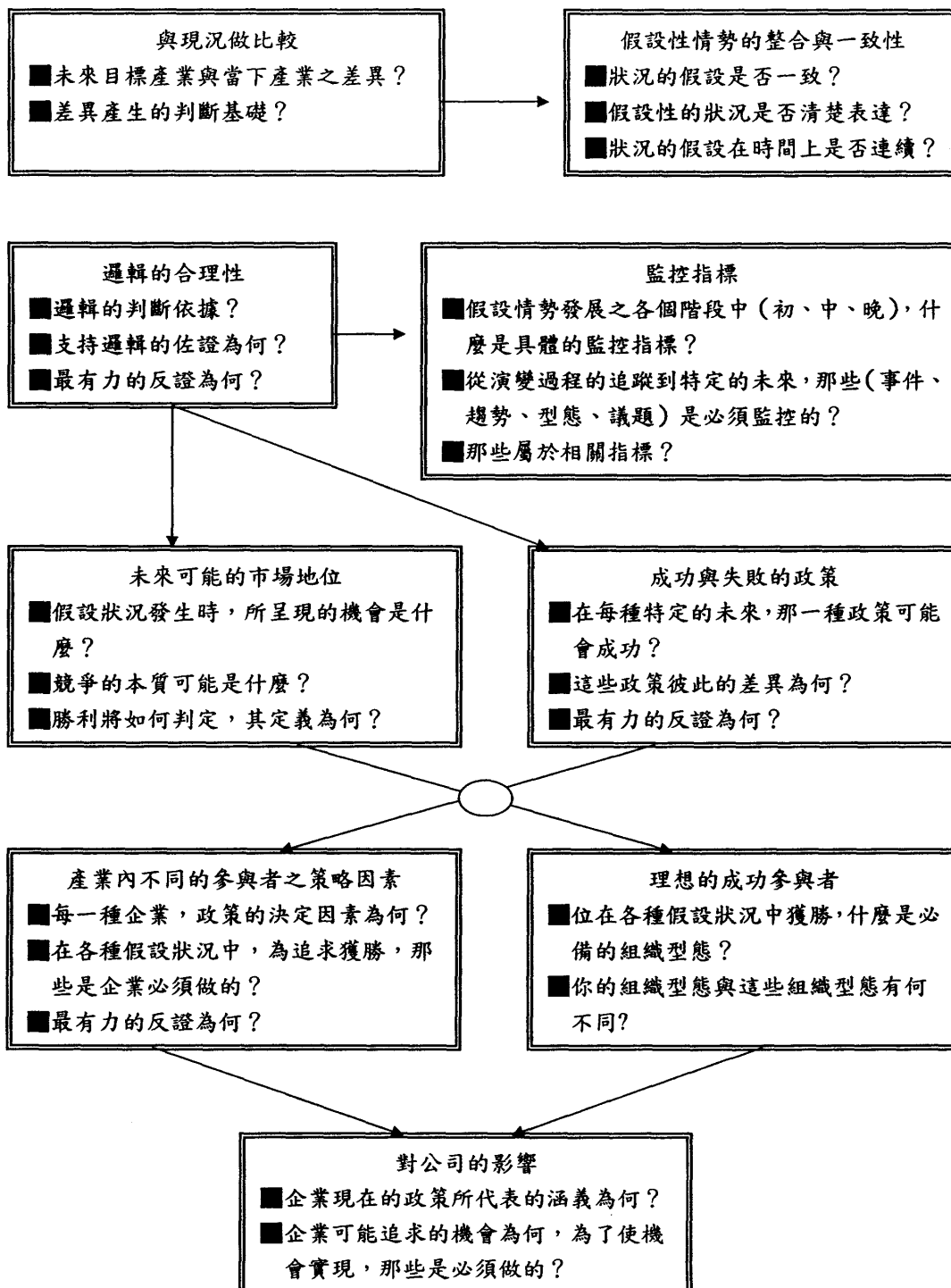
五、步驟與問題

以假設性情勢為基礎來擬定政策，其步驟與問題詳如流程圖

(一)。國家風險情勢建構之步驟與問題詳如流程圖 (二)。

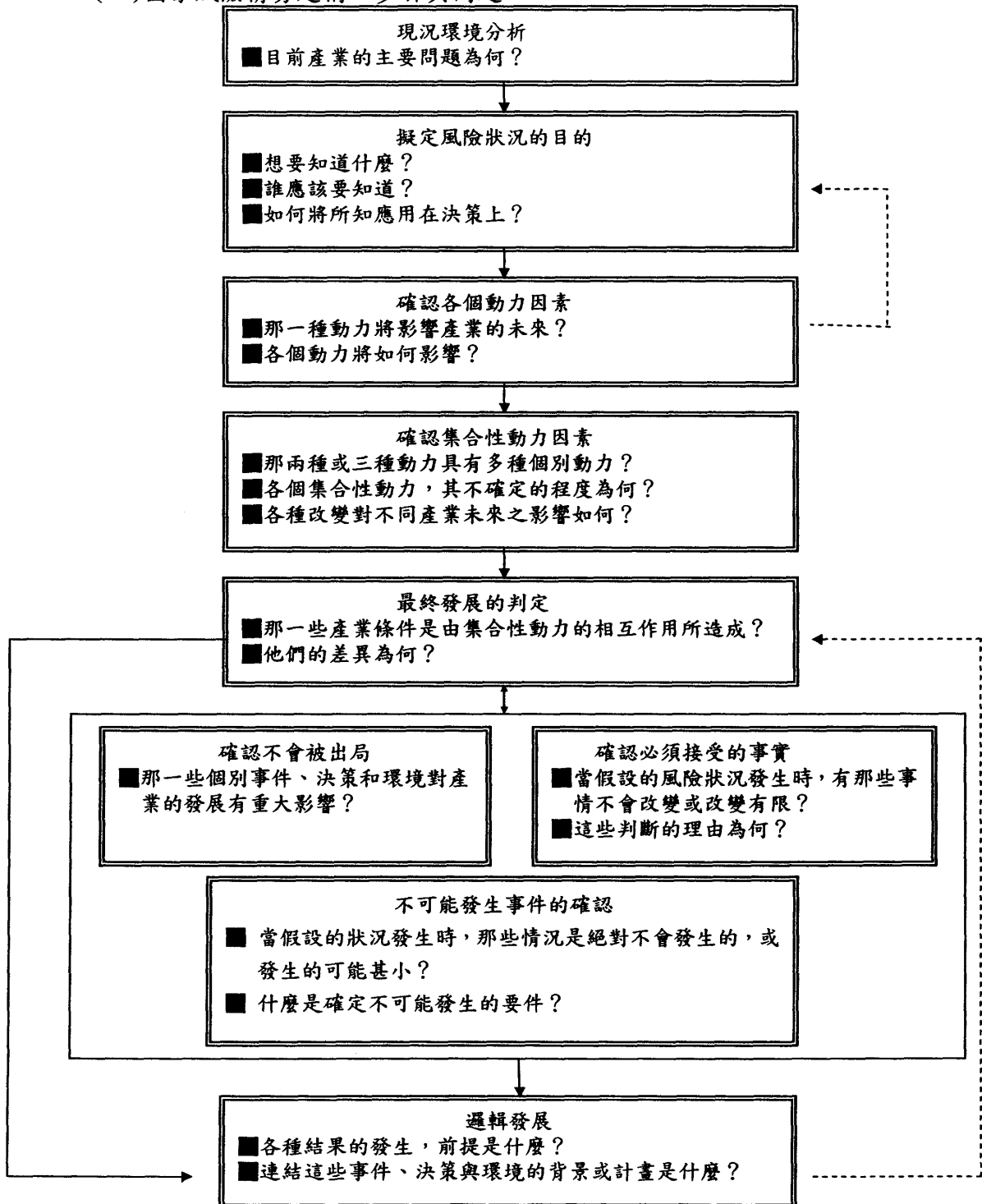
流程圖 (一)

(一)以假設性情勢為基礎來制定政策：步驟與問題



流程圖 (二)

(二) 國家風險情勢建構：步驟與問題



捌、創業投資資本

本章係由 Bay Partners 公司之 Neal Dempsey 報告有關創業投資之資本(Venture Capital)，其重點分析如下：

一、BAY PARTNERS 公司背景與主要投資業務

該公司是一家科技創業投資基金公司，成立於 1976 年，由六位合夥人共同組成，每一位合夥人各具備專業領域，以熟悉之科技領域為投資目標對象，擁有 10 億美金之投資基金(venture capital)，有員工 20 人，參與投資入股之產業以科技為限，迄今已協助 200 餘家科技公司設立，其中 16 家已完成公開發行 (IPO) 之財務規劃。

該公司以股份參與方式協助科技公司創業，以擔任董事會成員為入股要件，負責公司成立後初期經營階段各項業務之規劃管理工作，並提供該公司專業資源供設立公司使用，參與創業管理的內容如下：

- 經理人員之聘用、選任與人力資源之規劃開發。
- 經營策略之擬定，開發潛力客戶，尋找策略業務夥伴，市場調查，產品開發與製程等。
- 向 CEO 等員工提供業務經營方針與公司未來業務發展之指導。
- 建立財務管理藍圖，包括大規模尋找投資銀行、合夥人、負

債管理策略、合併與公開發行等。

二、科技產業與創投公司 2003 年展望預測

該公司曾於 2002 年底，對創投公司未來之發展做了預測，其看法如下：

科技產業將從 2003 年起開始復甦，而 Cisco, Nokia, Oracle, Microsoft, Intel 等公司的獲利能力是否改善及主力產品銷售是否成長等為參考指標，該等公司至 2003 年 8 月止，其經營成果已遠遠超出原（低估）財測目標。鑒於總體經濟已成穩定成長，大眾投資人信心逐漸回溫，Dow 與 NASDAQ 指數在 2003 年第一、第二季分別站穩 9250 點與 1700 點，加上現存之科技公司，營運成本已歷經合理化管理，相信只要市場需求面增加，應可立即展現成長的績效。

預期 IPO 市場及 M&A 交易將仍維持冷清或持續蕭條，2003 年第二季以來，市場上只看到四個成功的 IPO 交易，即 IPAYMENT, FormFactor, IPass 和 NetGear，其他一少部份企業亦準備進行公開發行增資作業，目前最看好的案件為 Google 公司的 IPO；回顧 2003 年以來，創投公司主辦的 M&A 案例，第二季已較第一季成長，可見創投資金公司的投資意願已逐漸開始加溫當中。

預期 2003 年間，新設立企業 (start-up company) 的倒閉案件仍會持續發生，對創投公司而言，其投資資產固然縮水，然現今仍存續經營的企業，其財務已逐漸好轉，創投公司在歷經兩年的沉澱之後，已準備蓄勢待發，開發新投資標的是目前的業務目標；新 BAY PARTNERS 花很長的時間去評估的投資案件，每一個案件平均耗時六個月以上，評估速度與 2002 年相同，仍然緩慢進行。截至 2002 年第二季，與 IT 相關的產業投資有明顯的改善，據知已有 864 百萬美元的資金投注在 179 家軟體有關之企業上。

三、2000 年至 2003 第二季，科技產業 IPO 與 M&A 的交易數據如下：

	2000	2001	2002	2003Q1-Q2
IPOs	108(\$11B)	9(\$918M)	5(\$245M)	2(\$164M)
M&A	304(\$77B)	218(\$11B)	219(\$4B)	92(\$2.3B)

玖、零售金融業務

本章係由美國聯合銀行(US bank)Jeff Shular 報告零售金融業務其重點如下：

一、US bank 經營規模

- (一) 資產：US\$182 bio，全美第 8 大
- (二) 分行網路：2,201 家，遍及 24 州，全美第 4 大
- (三) ATM 設備：5,200 台，全美第 3 大

- (四) 小型企業市占率：全美第 3 大
- (五) Visa 發卡數：全美第 1 大
- (六) 其他：存款 US\$115bio，放款 US\$117bio，客戶約 1000 萬戶

二、US bank 零售金融業務之營運量與收益

- (一) 授信與租賃：佔 43%
- (二) 存款：佔 70%
- (三) 利息收益：佔 55%
- (四) 非利息收益：佔 36%
- (五) 營業利益：佔 54%

三、US bank 經營理念：

該行是一家「大型」銀行，惟客戶服務則從很多「小地方」做起，承諾提供 5 星級 (5 star) 的專業服務，5 star 代表的意義如下，5：5 分鐘處理等候時間，S：正確的報表帳務，T：24 小時電話銀行服務，A：ATM 自動化服務 R：於 10：00 ~ 3：00 營業時間中提供立即回應服務。

四、US bank 分行種類與功能：

- (一) 社區銀行 (community banking)
- (二) 大都會銀行 (metropolitan banking)
- (三) 駐店銀行 (access banking)

全美之營業據點分布多是該行金融產品銷售的優勢，分行類型依所在區域為大城市、小城市或駐店聯盟等型態區分為 community banking, metropolitan banking and in store (access) banking 三種，依所在地市場環境與結構，以不同的金融產品為促銷與服務重點，惟皆以小型企業及個人為目標客戶群，分行經理被充分授權並有決定權，授信權限最高為美金一百萬元，以 5 star 的服務水準為服務宗旨。

五、US bank 之員工績效獎勵制度與企業銷售文化

為有效提高全體員工發揮最高銷售能力，達到營業目標，該行對各項產品之銷售成績有一套持續性的評鑑辦法（力求簡單清楚），由每週、每季，每年的評鑑結果，對銷售成績名列前 20% 者給予獎勵（多樣化），排名在倒數 20% 者，則被要求資源再造與輔導。該行並以實質的獎金報酬、旅遊招待等誘因而激勵員工提高生產力，同時舉行『目標競賽』、『產品博覽大會』與『成果表揚大會』等例行性活動，有效提高員工的市場競爭能力、對銀行的認同感與參與熱誠等，其他如人力資源開發與生涯規劃等配套制度亦相當完善。

拾、資本管理

本章係由美國聯合銀行之 Darid w. Dobon 報告資本管理，其

詳細重點如下：

一、UB 的資本適足率

該行的資本適足率除高於法令要求外，更高於其他同業平均值，截至 2003 年 6 月 30 日止，其股本為 3,869 百萬美元，有形資本比率為 8.59%（業界平均為 6.5%），第一類資本為 11.44%（業界平均為 9.4%），全體資本比率為 13.06%（業界平均 12.5%）。以上各項比率中，有形資本比率是投資人最關切的指標，計算如下：

Common equity (US\$mio)	\$ 3,869
Less: goodwill/intangibles	<u>(225)</u>
Total tangible common equity	3,644
Total assets	\$42,669
Less: goodwill/intangibles	(225)
Total tangible assets	42,444
<u>Tangible equity ratio</u>	<u>8.59%</u>

二、維持強度資本適足率之主要原因如下：

（一）當經營環境不佳時，資本是維持經營穩定的資金來源。

- (二) 資本將決定銀行之信用評等
- (三) 資本將決定主管機關對銀行之評等
- (四) 充足的資本是達成併購交易的要件

三、資本管理的目標

- (一) 維持堅固的資本比率
- (二) 維持優良的信用評等與主管機關評等
- (三) 確保股利分配之成長
- (四) 提昇 EPS、ROE 成長績效

四、資本來源

- (一) 盈餘
- (二) 已發行普通股，含公開發行、私募、併購與員工認股權等

五、資本應用

- (一) 致力於核心業務的成長（成長目標如下）

有形資本金適足率為 7.5%

資產負債表每年成長 5%

有形資產總值 400 億美元

$US\$40 \text{ bio} \times 5\% = US\2 bio

$US\$2 \text{ bio} \times 7.5\% = US\150 mio \Longrightarrow 業務成長所需資本金之增加額

- (二) 股利分配原則與目標

1. 該行的股利分配原則為：堅持穩健、有競爭力的獲益比率

與定期性的成長。

2. 增加股利分配的目的：適度將多餘的資本金歸還股東，以展現經營團隊對獲利能力與財務結構的信心，得隨時吸引投資資金到位。

(三) 買回已發行股票

1. 股票買回之目的：

- (1) 在有效提昇股價方法之中，其操作風險與成本最低。
- (2) 提昇 EPS、ROE、IRR 績效。
- (3) 使有形資本達到目標比率。
- (4) 減少股利分配金額。
- (5) 抵銷已發行的股數（含併購與股票選擇權等）。

2. 公開市場買回計劃之執行：

該行由企業金融部 SVP 主管負責股票之買回計劃，平均每日向證券商少量下單買入，並由 CFO 和 General Counsel 共同監督交易；其 2002 年全年股票買回交易所得，使營運收入成長 12.8%，EPS 成長 14.7%，其股票買回操作之資金流出與股利分配減少之資金流入關係如下：

* 減少股利分配金額

買回股票 (股數) (2002 年)	9.2 mio
每股股利	X US\$1.09
減少流出之資金	US\$10.03 mio (A)

※ 買回庫藏股資金

買回成本	US\$386 mio
資金成本	X 2.8%
稅負	X 63%
流出資金	US\$6.81 mio (B)
<u>流入資金</u>	<u>US\$3.22 mio (A-B)</u>

3. 股票買回操作與增加股利分配之比較

- (1) 相較於增加股利分配之資金回收，大多數美國投資機構傾向於由『股票買回』來取回投資資金。
- (2) 相較於股票買回，投資人對於股利分配的課稅所得實現之時點，無法自行掌握。
- (3) 股票買回制度有助於資金的彈性管理，而增加股利分配則屬於長期性資本投資收益。
- (4) 對 US 而言，股利分配之增加無助於 EPS 之成長。

4. 併購

併購交易涉及資本來源與資本運用兩個層面，為併購目的而增資發行新股使有形資本金增加，屬於資本之來源；併購後取得資產（含 goodwill），使有形資本減少，屬於資本之運用；有關併購對有形資本金之影響，以實例說明如下：

	6/30/03	Acquisition Impact	Post Acquisition
Tangible Equity	\$3,644	+\$100(stock) -\$120(goodwill)	\$3,624
Tangible Assets	\$42,444	+\$1,120(assets+goodwill) -\$120(goodwill)	\$43,444
Tangible Equity Ratio	8.59%		8.34%

拾壹、美國 Wells Fargo Bank 線上金融服務

一、Wells Fargo Bank 線上金融服務簡介

（一）線上金融服務發展理念

1. 開發客戶關係 (Developing Relationships)

（1）瞭解客戶需求及其業務運作。

客戶對於線上服務之要求主要包括容易操作、隨時取得所需資訊、可結合企業交易模式，提高作業效率等。

（2）將客戶回應及建議事項納入銀行策略及產品規畫參考。

2. 提供客戶所需解決方案 (Providing Solutions)

(1) 瞭解客戶需求並規畫客製化解決方案

(2) 以企業客戶來說，銀行得參酌其財務資料，瞭解營運概況，逐項與客戶討論後，規畫最適切之金融服務。

(3) 客戶隨時隨地皆可使用該行服務

(4) 以方便客戶使用暨縮短交易所需時間為訴求

(二) 線上金融服務特點

以客製化理念，設計網頁之編排及強化服務功能

1. 服務項目及其相關功能之列示

為方便各類型客戶使用線上服務，該行網站係依個人、中小企業 (small business) 及一般企業 (commercial) 等三類用戶，分別列示可使用之交易功能。有關個人用戶之金融服務涵蓋付款、信貸、投資與保險等範疇，多可於線上完成；企業用戶則增加如商務卡、薪資付款、整批付款等服務。此外為減少用戶逐層 (level) 點選擬執行交易之等待時間，各交易畫面左側之選單內容中，除列示上一層交易外，另有 related information 選項，顯示目前交易之相關服務或諮詢功能，以利用戶直接連結。

2. 提供 CEO Portal 單一簽入入口之專屬服務

本項服務 (Commercial Electronic Office Business

Portal，簡稱 CEO Portal) 主要是針對企業戶所設計。用戶需向該行申請，經核准後即始可簽入並使用所有之線上金融服務。為確保交易安全，特別使用「token passcode」之安控機制，即用戶需憑個人密碼及 RSA Secure ID Token Card 始得簽入。此外，也提供用戶自行授權使用者 (Self Administration) 之功能，以符合企業內部分工作業流程需要。

3. 強化電子影像 (image) 及表報服務

為協助解決書面文件之用紙耗費與保存空間問題，該行積極開發 Checking Imaging、Image Positive Pay、Electronic Document Delivery、Financial Statement Imaging 等電子影像檔服務。此外，為應用戶管理需要，更持續新增各項銀行業務統計表報線上彙整功能。

4. 提供使用操作教學軟體及專人諮詢服務

該行提供之服務項目眾多，業務類別極為繁複。為解決客戶操作問題，陸續開發線上虛擬教學功能 (Self-guided Tutorials)；並在各交易畫面上顯示如專線電話、email 或指定地點等洽詢方式，供客戶使用。其主要目的，希望藉由專人服務途徑，直接接觸客戶，經由彼此洽談內容，深入瞭解客戶目前及未來可能需求，進而爭取潛在客戶，並有助於

未來業務之規劃。

(三) 線上金融服務評價

一般來說，消費者對於線上金融服務之評比多著重於使用方便性、服務項目滿意度、交易安全性及交易成本等。以 Gomez 公司所進行之調查為例，其評比項目包括 Ease of Use(使用方便性)、Customer Confidence(交易安全性)、On-Site Resources(線上參考資源)、Relationship Services(線上諮詢)、Overall Cost(交易成本)、Internet Transactor、Saver、Borrower、One-Stop Shopper 等。依二〇〇三年第二季評比結果顯示，Wells Fargo Bank 線上服務之整體表現(overall Score)最佳，優於其他美國境內銀行，顯見該行線上金融服務之實力的確不容忽視。

臚列 Gomez 公司對該行主要評比項目如下表。

	2003.Q2	2000
Overall Score		
Rank	1	10
Score	7.25	6.49
分類評比名次 / by Categories		
Easy of Use	3	1
Customer Confidence	2	26
On-Site Resources	3	15
Relationship Services	1	2

資料來源：Gomez 網站

二、數位時代來臨對銀行業之衝擊

數位時代的來臨，網路發展使得資訊快速流通，全面改革人類的生活方式，顛覆一切傳統。許多研究報告皆指出，網路出現後，電腦及網頁取代銀行櫃檯行員之效能可立即顯現，因此，金融業將受到最大衝擊。如何掌握及運用科技，創造新的附加價值，著實讓傳統銀行業者倍感壓力。歸納數位時代對傳統銀行之主要衝擊包括：

(一) 客戶要求銀行配合提供電子交易產品

在過去，銀行採行自動化，如運用電腦處理繁複帳務處理等，主要是為了改善內部作業流程、降低成本及提高效率。就本項措施而言，其動力來自於銀行內部要求，希望藉此提高服務效率；而其成敗影響所及，亦僅止於銀行內部。

反觀今日，通訊設備功能日新月異、網際網路使用日漸普及，企業為避免淘汰、爭取交易時效，除紛紛加速本身 e 化作業外，為充分發揮 e 化成效，更主動要求往來銀行配合提供電子交易產品。因此，本次銀行電子化之改革動力來自於客戶，相較於前項自動化措施，最大不同點在於本次改革倘未能順利推動，將面臨客戶流失壓力。

(二) 資訊科技業者或金融中介跨足金融服務

比爾蓋茲說過：未來我們仍舊需要金融服務，但不需要傳統的銀行家。

花旗銀行前董事長李德也曾說：未來我們的競爭對手，可能只是電腦上的幾組密碼。

自一九九五年起，網路浪潮興起，美國第一家虛擬銀行 Security First Network Bank 成立，之後如 Yahoo 或 e-Trade 等入口網站，紛紛利用策略聯盟方式進軍網路金融服務業、Trade Card 利用科技技術提供加速國際貿易流程的線上交易機制等，在在提醒傳統銀行業者應深思比爾蓋茲及李德的說法。如何運用資訊科技，創造金融服務之新附加價值，確為數位時代業者之最大挑戰。

(三) 交易資訊透明化，提供客戶比價空間

配合線上交易，各項金融服務均列示於各銀行網站中。客戶所需之服務，可利用網際網路連結特性，快速蒐尋以最低成本提供服務之銀行，並立即取得該項金融服務，足見網路促使交易資訊透明化，提供客戶比價空間、亦使其忠誠度降低。因此銀行更需審慎訂定收費標準、設計獨特之服務內容，方能維持客戶之持續往來。

(四) 網路服務將取代實體之服務據點？

在紐約州銀行有關 e-Banking 的某篇演說中提及，某雜誌廣告上寫著：”Who’s paying for your bank’s marble floor?” 答案是“You are.”無可否認，數位時代下之虛擬銀行無需固定行舍、員工人數減少，其客戶所需分擔之固定成本低於實體銀行之客戶。倘在二者提供之服務相同前提下，客戶必將選擇經由虛擬銀行進行交易；如此一來，對實體銀行之發展前景必有相當程度之影響。

此外，銀行據點之虛擬化，亦將動搖目前台灣金融市場中傳統大型銀行受惠於服務據點較多而擁有較高之市場佔有率之優勢地位。

三、銀行業如何擬訂新經營策略

隨著網際網路發展，資訊複製成本降低，且傳遞速度加快；為達以最低成本，創造企業最大價值之經營目標，企業間之交易流程（由最初之供應商乃至最終之消費者）陸續改以網際網路作為溝通及交易完成之主要方式，企業網路（Business Web）逐漸成型。

銀行業的經營目標在於提供客戶所需金融服務。因應企業經營模式之改變，未來勢將著重「提供各企業網路間相關交易資訊、款項等傳送或移轉功能」，進而「作為促使各類型企業模

式得以順利運作之交易媒介」。簡言之，傳統銀行業者實應積極推動電子化產品及服務，才能符合企業網路發展趨勢。其有關之經營重點包括：

(一) 資訊系統再造—講求正確、速度與擴充彈性

概括來看，資訊系統再造除建置及擴充前台網站功能，提供客戶經由網際網路與銀行接觸之另一管道外，各項金融服務之後台支援作業仍需持續自動化及電腦化，方能與前台網站客戶交易指示接軌，以完全電子化流程處理所有交易。如此，不僅可縮短交易時間，提高交易正確性，亦可避免行員從中竄改交易指示，確保交易之安全。

惟應注意的是，資訊科技發展速度快，對於已投入自動化作業相當時日之傳統銀行業者，應首先評估現有之資訊系統因應未來自動化需求進行昇級之可能性，作為選擇現有系統昇級或汰舊換新最佳時點之參考。此外，為提高客戶持續使用線上服務意願暨確保銀行之競爭力，資訊系統開發時，尤應著重系統回應時間（以縮短客戶線上等待時間）並預留未來新增服務功能之可行性（以利及時提供客戶所需之新種服務）。

(二) 加強各業務部門間之橫向溝通，以客製化理念規畫金融服務

傳統商業銀行主要業務包括存款、授信、外匯及信託等；在數位時代中，其業務相關之 know-how 技能，為推動金融創新之最大競爭優勢。惟多數銀行之各業務系統間及部門人員間向來缺乏橫向連繫，在金融服務數位化要求下，有關業務規畫必須儘速打破部門間舊有藩籬，改由「客戶」角度切入思考，藉由各業務間訊息交換及互通，結合各項服務特質，運用資訊科技規畫「客製化」新產品或通路，提供更專業及整合性之金融服務。此外，業務部門及內控人員如能積極共同改善及整合相關業務之作業流程，也將有助於降低資訊開發負擔暨掌握新種服務之推出先機。

- (三) 銀行業者依據其業務特質及專長，可藉由異業結盟(如保險公司)或與提供網路中介服務之科技公司(如：Yahoo!)合作，將來自於競爭者之阻力轉化為電子化之助力，進而提供更符合客製化原則之金融服務。
- (四) 成立推展電子商務任務編組，以電子商務專才為專任人員，兼任人員則宜包括熟悉各主要業務人員、行銷人員及資訊人員等。其主要任務定位為統籌規畫銀行電子化發展方向及優先順序、擔任電子化產品規畫任務小組之召集與協調工作、專案執行進度控管及後續之產品行銷。另亦應蒐集分析有關

電子商務發展、同業投入市場概況等訊息，主動提供業務部門參考。

(五) 研擬量化之成本利潤分析模式

銀行推動線上金融服務之主要目的在於提高暨確保市場佔有率，進而創造獲利。對於投入鉅額之研發或資訊成本後，如未能有效帶動業務成長，回饋合理利潤，則經營者勢將直接面臨線上金融服務發展策略持續與否之挑戰。因此，預先研擬合理之成本利潤分析模式，以量化方式分析貢獻度，及時修正推展策略，應有助於本項服務之推動成效。

四、推動銀行線上金融服務之問題

(一) 安全及信任

無論金融服務之整合或是個人化服務之提供，不僅涉及客戶個人資料之蒐集與交換，亦將產生資金移動，因此，銀行需提供有關客戶隱私權及交易安全之保障。而金融服務電子化之後，交易指示係經由網際網路傳送，資料可能遭第三者截取或竄改，因此交易安全性將是客户採用與否之首要考量。資訊科技變化快速，金融服務與其結合後，產品雖可快速推陳出新，惟如何兼顧客戶隱私權、交易安全性及便利性等要求，贏得客戶信任且採用，將是業者的一大難題。

我國財政部為確保銀行透過電子及通訊設備與客戶進行交易之安全，已依交易類別公佈相關之安控基準，並持續建置認證機制、數位簽章等相關管理規章及法令。惟在客戶犧牲部份便利性同時，是否可因此確保交易安全保障，似仍待商榷。

(二) 各項業務數位化之難易度不同

金融業雖因處理之資訊標準化程度高，所以較易與資訊科技發展結合。但現階段應用仍以提供財金訊息或研究報告、代為處理國內應收付款項、線上向銀行申請所需服務等功能為主；對於銀行傳統之授信或外匯業務，受限於實地觀察估價需要、處理文件之製作格式尚未統一等因素，使用線上交易仍存有障礙。

以外匯業務電子化來看，目前許多公司推出有關國際貿易流程電子化之處理方案，如 Trade Card、Bolero.net 等。前者交易平台的設計，雖保留銀行貿易融資機會，但卻取代了現有外匯作業流程，銀行收益將會減少。而後者則以主要股東為 SWIFT 之號召，強調將貿易文件電子化。此二方案之共同點在於交易流程中之參與者均需為其會員，需繳交年費或逐筆交易費用。由於國際貿易交易流程之參與者眾多，「會

員制」進入門檻高低及使用之便利性，將影響該方案未來發展成敗之主要關鍵。

(三) 客戶資料庫整合及管理

銀行發展數位化服務，強調客製化，亦即以客戶需求為主軸，設計符合其需要的金融商品。為了瞭解客戶需求，銀行無不要求分行加強外勤，積極訪談客戶。惟面對面的溝通耗費時間，需仰賴管理層級行員依「實務經驗法則」排定先後，分批進行；又倘遇客戶同時與多家分行往來時，則可能重覆訪談，不僅徒增客戶困擾，亦使訪談成效大打折扣。由此可見，實地訪談前，銀行應慎重備妥及深入解析有關客戶基本資料、目前交易資訊及未來可能需要服務需求等資料。

銀行業者坐擁大量的客戶資料，雖多贊同事前準備工作之重要性，惟截至目前，將其付諸實行者卻有限。主要原因為：

1. 傳統銀行之客戶基本資料、與銀行間之交易訊息散見於銀行各電腦作業系統中。如擬加以整合，達到分析客戶交易習性，進而歸納可能需要之服務項目之目標，所需投入資金及人力數額龐大，非一般銀行所能負擔。
2. 資料之整合、分析需仰賴專業人員，倘委外辦理，與傳統銀行向來傾向自行開發之習性不合，且較難防止資料外洩之可

能性。此外，由於投入鉅額資金後之成效難以評估，且無法立即顯現，如何說服管理層級同意，亦為一大挑戰。

(四) 資訊交換格式之一致性

承前所述，銀行線上金流主要是作為促使各類型企業模式得以順利運作之交易媒介。惟跨國性金融服務之資訊交流，常因各國或各企業間電子文件製作格式標準不一，面臨同一文件需配合交易對手不同而修正其製作格式，或甚至傳送之電子文件無法解讀之困境。因此，未來能否由一具公信力之機構制訂資訊交換格式標準，供全球各項金融交易指示使用，對於金融服務電子化發展之成敗，將有舉足輕重的影響。

五、銀行發展線上金融服務之可能競爭對手

台灣銀行家數過多，服務項目大同小異，因此業務推展之主要競爭來自於其他金融同業，已是不爭的事實。惟就線上金融服務來看，銀行更不能忽略的潛在競爭對手更將擴及資訊科技業者或連鎖便利商店等，說明如后。

(一) 金融業者與資訊科技業者

金融業者—Finance + e，如傳統銀行推出電子化金融服務，金融專業足夠但資訊科技專業可能不足。

資訊科技業者—e + Finance，如 Yahoo!、MSN 等，由資訊

業者推出之電子金融服務，具資訊科技專業但可能缺乏金融專業。

就電子金融服務來看，對金融業者而言，最「無法衡量」之威脅不是來自同業，而是來自於完全不懂金融的科技公司。

其主要原因為：

(1) 客製化程度不同

資訊科技業者：由客戶實際需求導向電子化金融服務發展如 Yahoo! 之楊致遠，其主要工作在於尋找一般消費者生活上經常性之需求，架構電子服務之 idea，再由專責資訊人員將 idea 呈現，較能反映目前客戶的真正需求(含交易途徑及服務內容)。

金融業者：由現有服務項目導向電子化金融服務電子化金融服務發展快速，傳統銀行業者為爭取推出時效及受限於業務部門或資訊系統間整合等問題，多以免除客戶臨櫃辦理為訴求(交易途徑)，將現有之金融服務轉為電子化服務，而未及時事先檢討推出之電子化服務內容是否足以符合客戶實際需求。

(2) 資訊系統整合包袱

資訊科技業者：較無此項困擾，網際網路發跡後，資訊科技

業者開始利用本身專有技能跨足金融服務領域，其與金融業者間的關係由過去之合作轉為現階段之彼此競爭。由於投入時間短，較無所謂系統整合之包袱。金融業者：系統整合包袱重。

金融業者自 1970 年代起，即經由資訊技術人員的協助，開始利用電腦將作業流程自動化，可說是極早投入自動化的行業。但由於當時電腦化作業多以業務別為區分(即不同業務使用不同之交易系統)，資料無法相互交流使用，當需提供綜合性金融服務時，常需面臨作業系統間無法整合的問題。

(3)發展各類分析軟體，提高客戶滿意度

資訊科技業者：可依客戶需求，及時推出合宜之應用軟體或服務包括 Quicken(專業理財網站)、Yahoo!及 MSN 等之 Finance 專區等網站，皆以理財為訴求，陸續新增輔助功能。以 Quicken 為例，電子報稅服務為主要服務項目。其他包括個人財務資料專區(My Finance)、與 Checkfree 合作處理 bill presentation 及匯款等服務、投資(與券商合作線上下單)、融資、稅務、保險、退休規畫、購物、創業等諮詢服務。此外，為增加客戶之信任，更提供客戶可隨時監控 Quicken 管理其帳戶流程之服務。

金融業者：需委外辦理，時效難掌握，可能因此流失客戶，

影響獲利。

傳統金融業者雖設有資訊部門，惟多以維護現有作業系統之人員為主。倘擬於本身網站提供理財相關軟體，吸引更多客戶，只能仰賴委外方式辦理(outsourcing)。

(4) 交易訊息透明化，客戶忠誠度降低

資訊科技業者：蒐集金融服務收費標準，供瀏覽網站者選擇最合適服務之參考。[Navigators]網際網路興起後，資訊流動快速且成本降低。許多如 MSN 等科技公司網站，為吸引瀏覽者，多運用科技技術，蒐集各家銀行金融服務之利、費率資料，加以比較。此外，亦可徵得金融業者同意設立連結功能，提高使用之便利性。金融業者：客戶容易流失，競爭性提高。Navigators 雖非金融機構之競爭者，惟其介入後，使得金融交易訊息透明度提高，導致客戶忠誠度降低。過去臨櫃交易時，客戶受限於距離遠近等因素，不會經常性轉換往來金融機構。但是網際網路興起，使得客戶的轉移成本降低，一旦經由前述比較資料發現其他同業收費較低、品質較佳時，亟易 click away，忠誠度明顯下降。因此，金融業者需花費更多時間設計提供更具競爭力之服務。

(5) 金融專業及資訊科技專業之充實或替代方案之選擇，將影響

成敗資訊科技業者：欠缺全面性金融專業，傾向發展日常規律性或專業性高之金融服務。科技公司以資訊人員為主軸，金融專業不足為其跨足金融領域之致命傷。惟金融服務範疇，除提供專業金融服務外，亦包括滿足消費者日常生活機能之服務；因此，如 Yahoo! 等即推出行事曆(calendar)服務，以規律性金融活動為訴求，與金融業者合作，處理定期帳單付款等事項，賺取會費或手續費。此外，亦有科技業者覓得金融專業人員協助，投入特定業務作業流程電子化行列，藉由會費挹注技術發展所需資金。

金融業者：欠缺資訊科技專業認知長期以來，金融業者資訊部門與業務部門向來各司其職，導致業務人員普遍欠缺資訊科技智能，而資訊人員對於業務流程熟悉度亦有限。由於電子化服務發展快速，雙方人員是否能儘速充分結合，互補彼此不足之智能，或決定利用外援技能(outsourcing)，及時推出符合客戶需求之服務，對其電子化發展影響很大。又電子化金融產品之服務途徑眾多，包括電腦、網路、手機、PDA 或電視等。結合前述通訊設備之金融服務固然可謂創新，惟金融業者應先充份瞭解這些通訊設備發展現況，並審慎評估其與產品結合後之市場接受度，才能「適時」推出最符合市場需求之電子金融服務。一般來說，金融業者對此方面瞭解

有限，倘需深入分析，可能多得仰賴外來資訊，較難掌握如推出時點等相關之決策品質。舉例來說，台灣之手機人口密度亟高，WAP 手機轉帳服務又可滿足消費者便利性需求；惟倘推出後，面臨訊息傳遞速度慢，支付通訊費用偏高等情況，極可能因此影響客戶使用意願，導致該項產品策略失敗。網路社群建立信任機制後，是否可挑戰金融業者提供之服務功能？眾所皆知，金融業得以順利推出各項服務，必需先贏得客戶之「信任」。試想，網站經營者積極在世界各國設立分支網站後，可形成特有之網路社群(如：Yahoo!)；倘來自世界各地之網路社群成員間之信任機制得以建立，並由該網站提供虛擬貨幣(如：番薯藤之番薯元等)，供會員交易清算使用，是否將取代目前以銀行居間之金融交易方式呢？

(二) 金融業者與統一超商

統一超商類之連鎖商店，由於據點多、全年無休的特點，被視為最能滿足電子商務下物流及金流需求之服務提供者(provider)。藉由統一超商與購物網站之合作，網路購物者可至統一超商取貨(物流)並付款(金流)，可同時解決網路購物者未能信任網路付款方式之安全性，及貨物郵寄速度較慢及無人簽收等問題。

該公司目前可代收水費、電費、電話費等日常性支出、與網站(如博客來網路書店)合作，作為取貨及收款中心、與銀行合作，於店內設立 ATM 等。倘推展順利，未來將可能成為所處社區中之代收服務中心、金融中心(掌握 payment gateway)，亦即未來統一超商將可能是銀行、是郵局。

六、結語

- (一) 網路科技打破地域及營業時間之限制，銀行業者基於降低交易成本、留住現有客戶群等考量，已先後投入該市場，足見網路金融服務確為未來銀行業務不可或缺的一環。惟網路的演進仍充滿變數，而科技公司加入金融服務行列後，不僅其競爭力變數高於現有同業，金融市場亦將因此發生結構性改變，實不容忽視其影響力。處於如此多變環境下，如何運用專業智能，結合資訊科技，創造產品之附加價值，並在適當時機推陳出新，為銀行業者之重要課題之一。
- (二) 網路服務以客製化為導向。因此，銀行電子化產品之規畫，需以客戶需要為出發點，舉凡服務項目多寡、介面使用之便利性、線上交易成本高低及安全性等可能影響客戶使用意願之因素，均需納入考量。如何運用 80/20 法則(即 80%之營收來自於 20%之客戶)，辨認出貢獻度較高之客群，進而分

析並依其需求規畫相關金融服務，以穩定客戶之持續往來，將是業者未來發展重點之一。

(三) 網路金融服務暫仍無法全面取代實體銀行

過去銀行必需廣設分支據點，以便利性來爭取客源。但網路金融服務掘起後，提供銀行另一種與客戶接觸之新管道。隨著網路人口增加，未來本項服務勢將蓬勃發展，預期可取代部份臨櫃作業，銀行廣設據點之必要性降低。但就現階段而言，網路金融服務暫仍無法全面取代實體銀行功能，簡述理由如后。

1. 網路人口增加雖有助於網路金融服務之發展，但由於網路族年齡層較低，就現階段之貢獻度而言，多非銀行之主力客戶。因此，開發網路金融服務可深耕未來潛在客源，但是否達服務多數主力客戶之目標，則仍待考驗。
2. 客戶對於網路交易之安全性仍存有疑慮，且使用習性尚待改變。目前僅以小額交易為主，其他業務往來仍多使用臨櫃服務。
3. 目前銀行業者推出之網路銀行交易尚無法涵蓋臨櫃所有服務項目。
4. 網路提供之諮詢服務雖較方便，但客戶及投資人仍較信賴專人服務。

5. 受頻寬、連線設備等因素影響，網路方便、快捷的特質表現未如預期。

(四) 金融業者需投入數位化金融服務行列，但先投入者不一定是贏家對於首先發現商機，並投入研究 know-how 技能之業者來說，在其推出新種線上金融服務的同時，雖可享有「競爭對手無法及時推出相同服務」之優勢，惟所需花費之時間及經費也相對較高。如未能搭配適當之行銷策略，吸引客戶使用，提高市佔率，則由於網路世界中，複製速度快、成本低、客戶忠誠度不高之前提下，一旦競爭對手快速跟進，原有之優勢利基恐難持續。

拾貳、美國舊金山聯邦準備銀行有關公開揭露報告

一、回顧

- (一) 世界各國皆努力改善銀行業之立法及監查工作。
- (二) 在 2003 年 4 月，Basel 委員會對銀行業之監查發表新的規定，將取代 1988 年之規定。
- (三) 2003 年 7 月 11 日，美國聯邦準備理事會進一步對新規定研擬執行方案。
- (四) 新的監理規定即所謂之 Basel II，有如下三大支柱：

支柱 1：規定資本適足性更具風險敏感性。

支柱 2：目前有關資本適足性問題之監理過程再予精緻化。

支柱 3：加強公開揭露要件集中在資本適足性。

(五) 由銀行顧客，交易夥伴及投資者監理銀行業，此種監理型態系一般所稱之“市場紀律”。支柱 3 之原理係改進公開揭露必須加強市場紀律，因此對銀行監理具有潛在性效果。

(六) 目前這些關於銀行業公開揭露政策發展之回顧，即是計畫實施 Base II 協定之公開揭露要件要點，其內容如下：

—市場紀律及目前之公開揭露

—支柱 3 之詳細內容

—執行問題

二、Basel I 之背景

(一) 一九八八年實施之 Basel I，對國際性之銀行建立最低 8% 之資本比率規定。

(二) 目前美國銀行業之資本標準係以 Basel I 為基礎。

(三) 適足之資本率應涵蓋所有風險，但是 Basel I 僅規範信用風險。

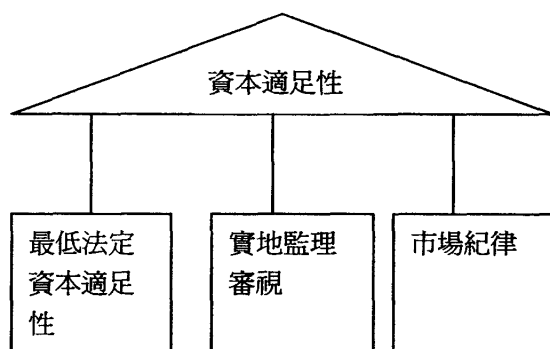
(四) “Broad brush” 及缺乏風險的差異性。

三、Basel II 之背景

多重目標：

1. 自 1990 年代中期後發覺銀行業利用 Basel I 之規定，合法套利更為頻繁，故修正 Basel I 內容。
2. 鼓勵銀行業改善風險管理，如信用風險及作業風險。
3. 創造一個更接近於實際經營風險之法定資本架構。

最後目的：銀行將在三大支柱互相支援下健全營運，其圖如下：



本次簡報內容以第三支柱市場紀律為主。

四、市場紀律

直接市場紀律直接表現在各銀行資金成本(其意義為好壞銀行取得營運資金成本會有差異)。

間接市場紀律直接反映銀行發行之證券，在初級市場及次級市場定價資訊。

— 高風險高報酬之需求

— 洽交易夥伴與主管機關之訊息

在銀行組織逐漸複雜，政策制定者必須利用市場力量去加強銀行體系之安全及健全。觀察銀行控股公司(BHC)之負債與權益

證券，可發現其正常之市場價格可反映 BHC 之現況且對銀行監理是一項有用之資料來源。

2003 年 Basel 委員會對銀行之權益證券及負債市場加以研究發現：

—目前綜合負債的發行沒有充分反映在市場紀律

—然而，間接市場紀律有可能反映在國際大型銀行

—權益證券市場對間接市場紀律可能有用，但不是直接有效

五、目前揭露標準

為使市場紀律有效率，銀行公開揭露必須充分地透明，例如有關銀行營運狀況銀行必須有效率、正確性且及時地提供資訊。

當全國聯邦準備銀行募僚人員從 2000 年開始研究討論銀行之公開揭露標準係依市場參與者、立法機構與銀行管理階層對市場需求而訂。在美國對公開交易之銀行其主要揭露要件係以

SEC 及 FASB 為主，主要報表如下：

—每年稽核報表(Form10-K)

—每季非稽核性之報表(10-Q)

—Form8-K 係特別情形之報表，如要發行新債及資本債券。

六、重要警告：

雖然這些法定報告係重要公開揭露事項，銀行必須有相當大的彈性以符合 SEC 之揭露要件，如此便可掌握什麼樣的資訊必須

公開揭露。例如 Fed 關於 SEC 要求市場風險曝額之研究，係以 Var 值估計。一九九八年第三季銀行間 Var 值之詳細變動資料與實際之交易績效沒有明顯之關連。然而 Jorion(2003 年)發覺 Var 值可預測交易收益之動態性。因此，所有銀行無論是公、民營必須每季函報 Var 值之法定報告，這便是所謂 Call Reports，詳細表報如下：

- Schedule RI：損益表
- Schedule RC：資產負債表
- Schedule RC-L：衍生性交易及 OBS 項目
- Schedule RC-N：Past due 及 Nonaccruals
- Schedule RC-R：法定資本比率

一般而言，銀行公開揭露事項必須加強改善，Basel 委員會最近一次對國際性銀行之問卷調查發現這些銀行已經擴大公開揭露事項之內容，在美國私人部門“Working Group”在公開揭露部分，擬計劃進一步對市場及信用風險之資訊公開揭露。

七、Pillar 3 詳細內容

為因應 Basel 發展趨勢及利用市場紀律改善銀行自己監理能力的目的，Basel 委員會決定將公開揭露列入新資本協定之主要內容。

有關質與量之公開揭露內容包含：

—公司架構

—資本結構及適足率

—風險管理

公司架構：銀行集團之組織如何，例如是否為子公司，會計及法規是否有統合報表及公司建立之目的。

資本結構：目前有多少資本及什麼型式之資本如普通股。

風險管理：注重在銀行信用風險，市場風險、作業風險及來自權益證券部位之風險曝額。

(一) 信用風險之揭露

信用風險定義，係緣自銀行借款者年法償還其債務，所產生之潛在性損失。

1. 質的公開揭露事項：

銀行政策之品質討論

—重要之政策定義

—使用那種統計方法

—監理機關可接受之統計資料

2. 量的公開揭露事項：

—風險曝額之分散：

依放款種類、地理區域、產業及其他契約到期日，分別公開揭露。

- 總信用風險曝額
- 依地理區域及產業別公開揭露逾期放款金額及呆帳金額 (impaired loans)。
- 內部評等系統之說明及每一評等項目曝險金額
- 主要信用風險模型參數，如呆帳機率、呆帳之損失額
- 信用風險損失之歷史資料

(二) 市場風險之揭露

1. 質的揭露事項：

- 管理政策
- 使用模型之統計方法
- 模型之動態及壓力測試流程

2. 量的公開揭露事項

- 依項目計算資本適足需求
- Var 值之估算
- 模型與實際結果(事後測試)之比較

(三) 權益證券風險的揭露

對來自權益證券部位之風險，銀行必須揭露投資在公、民營企業之型式，金額及性質，無論實現與否並且應揭露總體收益或損失。

(四) 作業風險的揭露

作業風險係因內部作業流程、人為因素、作業系統及外部事件之不充足或失效所導致的損失。作業風險之管理方法及監理方式除了質的討論外，銀行利用進階之方法，衡量作業風險，必須說明他們模式及方法，以及利用保險制度來減少風險損失之風險費用。

八、執行問題

以上預計公開揭露的要件係影響廣大的，且可以改善市場紀律，對監理機關亦是非常有用的工具。然而如何執行，如何運用在實務上，則必需掌握如下幾點重點：

- 正確性
- 公開揭露之頻率
- 專利性(Proprietary nature)
- 實質性

(一) 正確性

雖然公開揭露不一定加重銀行函報報表的壓力但必須是正確性的。支柱 3 之公開揭露不需要外部稽核，除非其他主管機關需要，但管理階層必須確保資訊之有效性。

(二) 公開揭露的頻率

每年風險管理政策的摘要，品質必須充分的。許多動態性資

料，例如法定資本比率必須每季公開。過多的公開揭露可能對銀行負擔過重，但未來可能成為一般例行業務。

(三) 專利性

在執行公開揭露上，一個很重要問題係決定資訊是否為專利性，且不能揭露。特殊項目可能須事先判斷是否為銀行的專利性資料，而不須公開揭露。但是對這些特殊事件必需有更多的資訊加以說明這些項目不能公開揭露。

(四) 實質性

決定是否為特殊公開揭露項目，實質上是另一項挑戰。銀行必須基於大眾可接受原則，決定是否公開揭露之實質性。

九、結語

- 一、許多公開揭露要件之執行內容在 Pillar 3 皆有說明，但許多特殊及額外問題亦將逐漸增多。
- 二、假設這些問題可以合理解決，則可以改善銀行公開揭露事項，也可促進市場紀律，且可對監理者貢獻監理力量，及加強國內及國際銀行體系之穩定性。

拾參、結論

- 一、本次 27 屆 PRBP 研習會共有來自十三個國家、五十位學員參加，對國際金融交流頗有助益，雖然上課內容係以基本理論為

主，惟實地訪問也讓學員增加許多銀行管理之經驗，參加 PRBP 除可增加基本理論之研習外，更可增加國際金融實務交流，彌足珍貴。

- 二、最後一站參訪舊金山聯邦準備銀行，瞭解其對美國銀行實施 Basel II 之公開揭露事項之準備情形，與會新加坡學員請問美國銀行界對 Basel II 之準備情形如何，該官員竟答稱“不知道”，其實美國已決定前十大銀行才適用 Basel II，及其各項風險之進階模型，前十一至二十大銀行則以鼓勵方式，激勵銀行遵守 Basel II 之規定，其他銀行則仍適用舊有規定，故建議我國在推動 Basel II 時，應參考世界各國遵行之情形，逐漸推動，不要太理想化，太口號化。
- 三、國際交流注重英文能力，此部分我國學員較英語系之印尼、印度、菲律賓為差，未來應加強具有金融外語能力人才之培養。