

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：黃麗華

出國地區：美國

出國期間：92.8.18—92.8.29

報告日期：92.11.17

001  
009204517

公務出國報告提要

頁數: 34 含附件: 否

報告名稱:

赴美國參加美聯銀行舉辦之銀行經營訓練課程報告書

主辦機關:

合作金庫銀行

聯絡人/電話:

/

出國人員:

黃麗華 合作金庫銀行 國外部 科長

出國類別: 研究

出國地區: 美國

出國期間: 民國 92 年 08 月 18 日 - 民國 92 年 08 月 29 日

報告日期: 民國 92 年 11 月 17 日

分類號/目: D3/銀行 D3/銀行

關鍵詞: 美聯銀行

內容摘要: 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 (Overseas Bankers Training Program), 期間自 2003 年 8 月 18 日起至 2003 年 8 月 29 日止, 為期 12 天。成員包括台灣、中國大陸、印尼、泰國、菲律賓、越南、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。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與建議: 一、知己知彼、百戰百勝-加強市場調查, 開發新產品二、行銷與作業雙軌並行, 建構本行業務整合服務網路系統。三、開發最高效能的電腦程式, 固守、深耕與強化業務專長與優勢。四、開發風險衡量電腦模型, 建立全行風險管理預警制度。

本文電子檔已上傳至出國報告資訊網

## 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 (Overseas Bankers Training Program)，期間自 2003 年 8 月 18 日起至 2003 年 8 月 29 日止，為期 12 天。成員包括台灣、中國大陸、印尼、泰國、菲律賓、越南、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。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與建議：

- 一、知己知彼、百戰百勝-加強市場調查，開發新產品
- 二、行銷與作業雙軌並行，建構本行業務整合服務網路系統。
- 三、開發最高效能的電腦程式，固守、深耕與強化業務專長與優勢。
- 四、開發風險衡量電腦模型，建立全行風險管理預警制度。

# 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 .....	3
第一節 美聯銀行簡介 .....	3
第二節 課程內容簡介 .....	6
第三節 參訪行程介紹 .....	22
第三章 心得與建議 .....	28

## 第一章 目 的

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(Wachovia Bank)為其海外存、通匯銀行所舉辦的銀行經營訓練課程(Overseas Bankers Training Program)，期間自 2003 年 8 月 18 日起至 2003 年 8 月 29 日止，為期 12 日。其中 8 月 18、19 日二天的課程係在美聯銀行總行所在地的夏洛特(Charlotte)舉行，夏洛特(Charlotte)位於美國北卡羅來納州，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金融城市，除美聯銀行總部外，尚有美國第三大商業銀行的美國銀行總行設於此地，其餘訓練課程則在人文、歷史蒼萃、商業繁榮的費城舉行。

課程內容相當緊湊豐富，包括講師的講解、觀念的傳授、討論、個案研究、實地參訪等。成員包括台灣、中國大陸、印尼、馬來西亞、越南、菲律賓、泰國及南韓等，來自各地的同業，雖然位階高低有所差異，所處國家的銀行經營環境亦有異，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及以口音特殊甚或不太流利的英語溝通著，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。

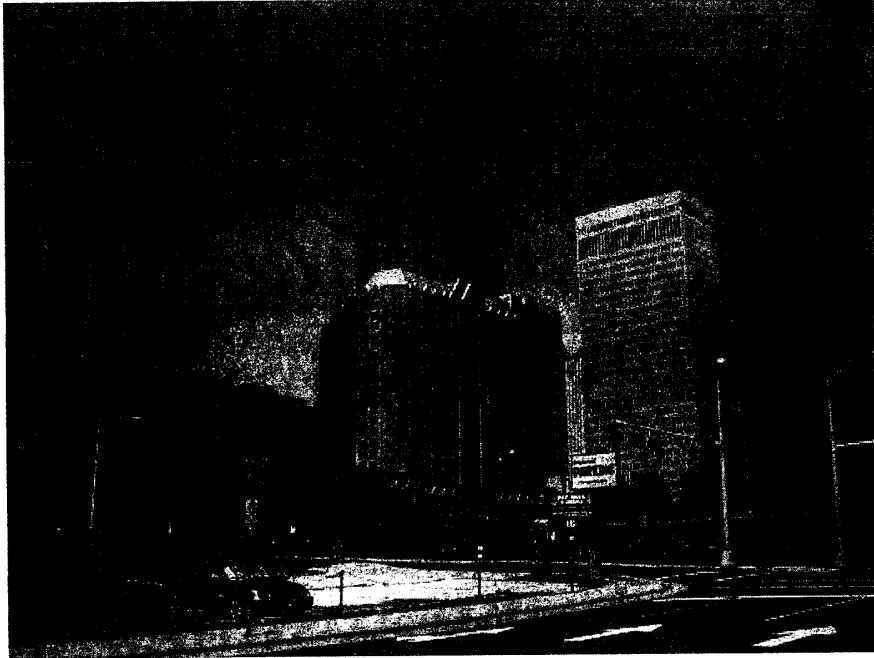
歸納而言，本項訓練課程的目的係美聯銀行專為其海外的存、通匯銀行訓練從事商業銀行業務及國際金融業務的人員而設，以培養經營管理人

才，課程涵括的領域相當廣泛，主要包括：國際金融、資本及財富管理、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



(美聯銀行總行，位於夏洛特 Charlotte, North Carolina)

美聯銀行(Wachovia Bank)前身為費城國民銀行(Philadelphia National Bank)，曾因合併改名為 First Union National Bank；於 2001 年 9 月 1 日與 Wachovia 合併，由於 Wachovia Bank 在美國境內以零售銀行業務著稱，且其名稱具獨特性，故二者合併後，在美國境內以 Wachovia Bank 銀行名稱營業，但因 First Union National Bank 在國際金融業務上享有一定盛名，故其 SWIFT 電訊系統仍沿用舊有代號 PNBUS3N，而其對外中文名稱仍續用美聯銀行，英文名稱則以 Wachovia Bank 行之。截至 2003 年 6 月 30 日止，該行資產總額 3,640 億美元、放款總額 1,577 億美元、存款

總額 1,940 億美元、資本額市值 327 億美元、客戶數 2000 萬人、國內營業據點 3,400 處、海外 28 個國家有 40 個辦公處所，員工人數逾 92,000 人。

該行主要經營業務項目包括：

一、一般銀行業務(General Bank)

\*零售銀行業務(Retail Bank)

\*不動產融資及諮詢業務(Real Estate Financial Service)

\*躉售銀行業務(Wholesale Bank)

\*社區銀行業務(Community Bank)

二、資本管理業務(Capital Management)

\*零售經紀業務(Retail Brokerage)

\*保險業務(Insurance)

\*資產管理業務(Asset Management)

\*法人信託業務(Corporate & Institutional Trust)

三、財富管理業務(Wealth Management)

\*投資管理業務(Investment Management)

\*信託業務(Trust)

\*財務規劃業務(Financial Planning)

\*經紀代理業務(Brokerage)



\*保險業務(Insurance)

\*慈善基金業務(Charitable service)

#### 四、企業金融及投資銀行業務(Corporate & Investment Banking)

\*購併業務(Mergers & Acquisitions)

\*現金管理業務(Cash Management)

\*國際金融業務(International Solutions)

\*股權及債務產品業務(Equity and Debt Products)

\*連動型產品業務(Structured Products)

\*承銷業務(Private Equity)

\*股務代理(Public Equity)

\*授信業務(Debt products)

\*該行在全球銀行排名第 18 名

\*按資產數額排名，該行是全美第五大金融控股公司

\*按存款戶數排名，該行是全美第三大銀行

\*該行是美國東岸最大的零售銀行

\*按資本額市值排名，該行是全美第五大銀行

\*按分行數排名，該行是全美第三大銀行

\*該行是全美第二大現金管理(Cash Management)銀行

\*該行是全美第五大經紀商(Brokerage Firm)銀行

\*該行長期債務信用評等：Aa2(Moody's)、A+(S&P)

\*該行資本適足率：11.92%

## 第二節 課程內容簡介

從 2003 年 8 月 18 日起至 2003 年 8 月 29 日止為期 12 日之訓練課程中，美聯銀行共安排了 36 門課程，進行的方式包括講解、討論、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 36 門課程名稱如下：

- 1、球經濟展望(Global Economic Outlook)
- 2、美聯銀行的消費性金融業務策略 (Wachovia Retail Strategy)
- 3、美聯銀行的結構與組織(Wachovia Structure and Organization)
- 4、電子商務策略 (E-Commerce Strategy)
- 5、 固定收益投資組合 (Fixed income Institutional Coverage)
- 6、參訪美聯銀行之交易室 (Tour of Foreign Exchange Floor)
- 7、參訪美聯銀行之分行 (Branch Tour )
- 8、美聯銀行之客戶資訊中心 (Wachovia Customer Information Center)
- 9、國際部門的市場策略 (International Division-Marketing Strategy)
- 10、美國銀行系統 (U.S. Banking System)
- 11、美國支付系統 (U.S. Payments System)
- 12、風險管理的工具與技術(Risk Management Tools & Techniques)
  - 風險的定義(What is Risk?)
  - 信用評等 3W(Credit Rating – Who, What, Why)

- 13、個案研討-捱過亞洲金融風暴的泰國 SIAM 銀行 ( SCB- Weathering the Asian Storm)
  - 在金融界重建信心(Restoring Confidence in the Financial Sector)
  - 資本市場定律(Capital Market Discipline)
- 14、利息風險管理 (Interest Rate Risk Management)
  - 利率風險的來源(Sources of Interest Rate Risk)
- 15、利率部位的衡量與管理 ( Measuring & Managing Interest Rate Exposure)
- 16、個案研討-1996 年聖母峰攀登案 ( Mount Everest – 1996)
  - 為何該登山隊在高風險的情況下做出有瑕疵的決定(Why Teams Make Flawed Decisions in High-Stake Situations)
- 17、風險管理的工具與技術(Risk Management Tools & Techniques)
  - 報酬率的目標-調整風險後的資本報酬率  
(Targeting Returns : RAROC-Risk-Adjusted Return on Capital)
- 18、風險管理要素 (Elements of Best Practice Risk Management)
- 19、個案研討-所羅門兄弟公司與美國公債拍賣案 ( Salomon Brothers and the Treasury Securities Auction)
  - 倫理道德破壞的嚴重性(Assessing the Seriousness of an Ethical Breach)
  - 處理不當而增加風險的因素(Assessing the Seriousness of an Ethical Breach)
- 20、企業戶信用分析(Corporate Credit Analysis Program)

- 21、企業金融概觀(Corporate Banking Overview)
- 22、徵信報告要項(Elements of the Credit memorandum)
- 23、企業分析 (Industry Analysis)
- 24、財務會計 ( Financial Accounting)
- 25、財務比率分析 (Financial Ratio Analysis)
- 26、現金流量分析 (Cash Flow Analysis)
- 27、現金流量基礎的融資與資產基礎的融資 (Cash Flow Lending & Asset Based Lending)
- 28、授信分析(Corporate Credit Analysis Program)
- 29、融資計畫(Financial Projections)
- 30、授信結構-概念與技巧、合法性與國際論題(Credit Structuring : Concepts & Techniques 、 Legal & International Topics)
- 31、實地徵信與詐騙案的預防(Due Diligence & Fraud Prevention)
- 32、不良債權的管理(Problem Loan Management)
- 33、風險等級 (Risk Rating)
- 34、聯銀行之票據作業處理中心( Tour of Check Processing Center)
- 35、量管理-結構與政策(Cash Management – Structure & Strategy)
- 36、遵循、洗錢防制、恐怖主義份子的財務、美國愛國法案(Compliance 、 Money Laundering 、 Terrorist Financing 、 US Patriot Act)

爰將其中重要課程介紹之內容摘述如下：

### 一、電子商務策略及概覽

在電子科技的 e 世紀，秉持著成為最佳、最值得信賴與讚美的金融機構(“We will be the best, most trusted and admired company in the financial services industry”)的美聯銀行，盡全力投入人力與資金開發其電腦系統，提供該行客戶各種網路交易。美聯銀行秉持“以便捷、直接的解決方案達到客戶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。該行的網路交易從轉帳交易到支票的止付、從個人帳戶資料的維護到理財諮詢與線上理財交易的完成、進、出口商信用狀交易亦透過電腦掃描，讓進出口與開狀銀行、押匯銀行得以隨時透過電腦查詢該信用狀項各種單據的處理情形與進度。自 1998 年迄今，該銀行的網路業務已有 430 萬的個人客戶，68,000 經紀商客戶及 75,000 個企業客戶。

回顧其網路銀行提供的服務項目，有下列的演變階段：

(一)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、帳戶支付、產品資訊及申請等(惟以人工做後續處理)。

(二)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、客戶簽章、抵押貸款之預先審查等。

(三)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、資金調撥等。

(四)第四階段為開放帳戶資料的瀏覽、存取與帳戶餘額的總和 View ,Access, Aggregate Balance(自 2000 年-2001 年), 提供給客戶用一個密碼即可存取其所有帳戶的資料, 以便客戶能整合其個人的帳戶資料。

(五)第五階段為帳戶資料的管理與分析 Data Management and Analysis(自 2001 年至今), 提供給客戶所謂的財務儀表板, 為客戶的財務分析、統計並提出必要的警訊以便客戶在自己家裡即可整合其財務資訊, 並透過及時連線科技擷取銀行所提供的理財諮詢服務。

(六)展望未來則以"值得信賴的顧問"的角色, 提供客戶一個能跨區處理、整合帳戶的功能, 讓客戶的帳戶能做最充分的運用。提供財務顧問、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、相關財務與非財務商品與服務與整合等。

## 二、風險管理的相關課程介紹

風險管理在本次研習課程中係重頭戲，計安排三天課程，該行向 GK ADVISORS LLC 顧問管理公司聘請專任講師，介紹風險管理概念、內容及實務，與有關風險管理工具之應用。此課程開宗明義即揭槩“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.)“。課程中透過捱過亞洲金融風暴的泰國 SIAM 銀行、1996 年聖母峰攀登案、所羅門兄弟公司與美國公債拍賣案等三個個案多方面的研究與探討銀行業經營過程中可能碰到的風險，及各種風險的防範與避免。

### (一)風險管理的重要性

在現代金融經濟體系中風險管理愈來愈顯得重要，可從下列三方面來觀察：

#### 1、持續變遷之市場(A Changing Market)

- (1) 客戶之偏好、行為日趨多樣化。(Customer preference, behavior and sophistication)
- (2) 金融市場之波動性及複雜性日益增加。(Complexity and velocity of international financial markets)
- (3) 新種金融商品市場交易量與日劇增。(Increase in transactional volumes )

#### 2、持續變遷之產業(A Changing Industry)



- (1) 新業務領域及跨地域市場不斷擴展。(Expansion into new businesses and geographic markets )
- (2) 傳統性商品的交易本質或交割方式不斷演化。(Traditional products are changing, in nature or delivery)
- (3) 監督管理的必要。(Regulatory imperatives)

### 3、持續變遷的世界(A Changing World)

- (1) 新市場的蓬勃發展。( Emergence of developing markets)
- (2) 科技日新月異所帶來的衝擊。(Technology advances – e-commerce, transaction processing, information delivery)

## (二)何謂風險管理

金融機構本身事實上即是一個靠從事風險管理來賺取利潤的事業體，所以如何有效平衡風險與報酬的關係，以獲取最大利潤，是現代銀行經營的主要課題，面對風險並非採取逃避方式，而是必須能充分地辨別 (Identified)、衡量(Measured)、管理(Managed)及監督(Monitored)。

## (三)銀行風險之項目

從金融機構的資產負債表來看，銀行業所從事的業務是出售負債(例如：存款)、購買資產(例如：放款)，並從中賺取利潤。銀行在執行業務時發揮資產轉換的功能，亦即銀行將擁有某種報酬率、風險及流動性組合的資產轉變成他種報酬率、風險及流動性組合的資產。

銀行的業務涉及到流動性管理、資產管理、負債管理、放款管理、利率風險管理、資產負債表外業務管理等。研習中，來自各國的學員們就其本身的經驗與各該國家的實例，綜合討論出銀行業務經營所面臨的風險則有下列數項，任何一項不利情況發生，均可能導致銀行於一夕之間瓦解，故有必要建立一套評估風險之量化及非量化措施，作為內部風險衡量及績效評估之依據，以確保銀行穩健發展。

#### 1、利率風險

銀行目前及潛在盈餘或資本價值受到利率不利變動之影響。

#### 2、信用風險

因放款或持有有價證券無法完全受償之風險。

#### 3、市場風險

因市場價格不利之變動對資產負債表內、外部位可能產生之損失。

#### 4、匯率風險

銀行因匯率變動影響其外幣資產負債價值之風險

#### 5、國家風險

銀行可能因外國政府之干預、或因該國政治不穩定，無法收取國外支付款項之風險。

#### 6、表外交易風險

銀行因或有資產及負債交易產生之風險。

#### 7、流動性風險

銀行為因應突發性之負債提領，致需於極短時間內，以低價變現資產支應之風險。

#### 8、作業風險

因現行科技及支援系統之不當運作或崩潰或被不法入侵所產生之風險。

#### 9、償債性風險

銀行無足夠之資本支應因上述風險所致之損失的風險。

### (四)風險管理方式

因為銀行業在經營上面臨多種的風險，一個成功的銀行風險管理可區分為“硬體”、“軟體”兩方面。其涵蓋範圍分別為：

“硬體”方面涵蓋：

- 1、政策與作業程序(Policies and procedure)
- 2、風險衡量與確認(Risk identification & measurement)
- 3、風險評定與限額(Risk assessments & limits)
- 4、風險數量(Quantitative models)
- 5、專門技術系統(Technical systems)
- 6、管理報告(Management reports)
- 7、壓力演練(Stress tests)

”軟體”方面涵蓋：

- 1、 組織架構(Organizational structure)
- 2、 人力資本(Human Capital)
- 3、 風險認知(Risk awareness)
- 4、 信任與溝通(Trust & communication)
- 5、 知識資本(Knowledge capital)
- 6、 正直廉潔(Integrity)
- 7、 激勵(Incentives)
- 8、 風險文化與價值(Risk culture & values)

#### (五)風險管理工具——流動性風險管理

##### 1、 金融業的特殊性

與一般生產性企業相比較，金融業的業務有其特殊性。一般非金融業係以提供、銷售實用性產品獲得收益；而金融業則主要以提供服務而獲取收益，銀行業除通過存、放款賺取利差外，在金融業較發達的國家表外業務、中間業務也是重要的收入來源。與一般企業不同的是，安全性對銀行有特別重要的意義。一般生產性企業的倒閉只是事關自身與股東，對其他主體的影響較小。而銀行業的倒閉則不僅僅是這家銀行自身的事情，往往還會引起社會的連鎖反應。因此，不管是銀行本身，還是整個國民經濟都相當

重視銀行經營風險的控制。

## 2、流動性風險

本次研習，風險管理課程著重在銀行流動性風險管理的課程。

銀行流動性主要表現在資產與負債兩方面，資產流動性是指銀行持有的資產能隨時得以償付或是在不遭受損失的情況下變現的能力；負債流動性主要是指銀行能夠以按照市場的價格獲得資金的能力。總而言之，流動性的來源(source of liquidity)有：

(1) 資產的減少(Assets Reduction)

(2) 負債的發行(Liability Issuance)

(3) 表外科目(Off balance sheet)

金融市場額度(Money market lines)

貼現窗口(Discount windows)

## 3、流動性的成本

資產的流動性與其利得是成反比的。

資產種類	流動性	利得
現金	最高	最低
國庫券(短期)	↑	↓
銀行可轉讓定存單		
承兌票據		
商業本票		
國庫券(長期)		
政府保證之借款		
企業放款		
個人放款		

下表係以美國銀行業為例，依照各種資產變現的期間的不同而所須付出的交易成本。(以市場價格的% 表示)

資產種類	交易期間			
	1 小時	1 天	1 週	1 個月
國庫券(Treasury Bills)	0.031	0.031	0.031	0.000
政府債券(Government Bonds)	0.063	0.031	0.031	0.031
出售聯邦基金(Federal Funds Sold)	0.125	0.000	0.000	0.000
公司債(Corporate Bonds)	0.500	0.250	0.250	0.250
企業放款(Corporate Loans)	NA	NA	1.000	0.500
抵押放款(Mortgage Loans )	NA	NA	NA	1.000
消費性放款(Consumer Loans)	NA	NA	NA	2.000

#### 4、流動性風險管理架構

銀行流動性管理的原則就是將資金的來源多樣化及將資金控制在安全範圍內。所謂的安全範圍又可分為：最大的流動性-永遠保持足夠的流動性切口，能隨時應付各種資金的需求；最低的流動性-保持在援兵到達前(在美國通常需要 1-4 週)，所必要的流動資產。

以下係銀行各種流動性準備的標準與其管理的方法：

\* 足夠的流動比率的狀況-“綠色地帶”-“Green Zone”

標準：

穩定的資產品質。

穩定的盈餘績效。

穩定的經營環境(經濟面與政治面)。

管理的方法：

在政策的監督管理下，維持足夠的流動部位。

持續注意可能影響資金面的經濟警告號誌。

定期性的壓力承受演練。

定期的與主管當局、資金的主要提供者及評等公司維持聯繫。

\* 騷動不安的負面狀況-“藍色地帶”-“Blue Zone”

標準：

惡化的資產品質。

盈餘惡化或出現赤字。

經濟面與政治面出現不穩定的經營環境。

評等被觀望降等中。

管理的方法：

變更主管該項事務的人員。

強化流動性指標。

建立增強流動性的行動計畫：

將可能被降等的理由傳遞給資金的主要提供者。

制定未來資金成本的限額。

增加資產管理的選擇性。

為未來可能持續惡化的情況設定計畫。

\* 危機狀態的-“紅色地帶”-“Red Zone”

標準：

被全面的提高資金成本。

獲得資金來源的能力下降。

無法如期支付授信額度。

管理的方法：

與股東們加強聯繫。

加強與同業的溝通。

調整或停止資產的成長。

確認擔保借入款的可行性。

確認出售資產的可行性。

5、 緊急應變計畫

銀行業在經營不善時，資產的價格也將隨之被下降，下表係銀行業在面臨被降等時，其資金的潛在侵蝕表(Potential Funding Erosion)

	目前餘額	評等降一級時	評等降一級時
存款	300	275	225
歐洲美元	150	100	50
可轉讓存單	100	75	50
其他負債	50	50	50
合計	600	500	375
潛在資金侵蝕(%)		17%	38%



銀行為應付可能的惡化情況應事先設立緊急應變計畫，其範圍應

該涵蓋：

(1) 確認危機的範圍(Identify critical dependencies)

(2) 減少各項需求(Reduce needs)

減少各項資產的活動

延長各資金的到期日

出售或證券化各項資產

(3) 增加各種可行性(Increase Availability)

新的來源

抵押借入款

取得承諾的授信額度

銀行為應付可能的惡化情況應事先設立緊急應變計畫，其路徑

包含：

(1) 資深的決策者負責與主管機關連絡。

(2) 資深的決策者負責與資金提供銀行連絡以爭取支持的授信額度。

(3) 資深的決策者負責與投資銀行的高層對談。

(4) 取得支持的授信額度的決策過程。

(5) 出售政府債券或其他流動性投資組合的決策過程。

- (6) 從準備銀行取得借款的決策過程。
- (7) 出售資產期間(1天、1週、1個月、6個月)的精確指示。
- (8) 人力資源與組織架構的重整，以便加速資產的出售。
- (9) 主管機關對出售子公司或資產證券化的管理辦法。

### 第三節 參訪行程介紹

#### 一、美聯銀行之費城國際作業中心(International Operations Center)

美聯銀行之國際金融部門與全球 130 個國家、7000 家金融機構有通匯往來關係，在歐、亞及拉丁美洲有 35 個代表處，5 個海外分行(香港、東京、台北、漢城及倫敦)，2 個外匯交易中心(夏洛特及倫敦)與 5 個國際作業中心(紐約、費城、夏洛特、洛杉磯、邁阿密)，該部門主要服務客群為全球金融機構、美國國內進出口廠商、境外美商及政府機關，所提供的服務範圍有：

#### (一)授信類業務(Credit)

##### 1、貿易資金融通業務 (Trade Finance)

- (1) 信用狀押匯及保兌(L/C Negotiation & Confirmation)
- (2) 銀行承兌匯票融通(Bankers Acceptance Financing)
- (3) 出口前墊款(Pre-Export Advances)

##### 2、非貿易之授信業務(Non-Trade Credits)

- (1) 中長期借款及國際聯貸(Medium Term Loans & Syndications)
- (2) 擔保信用狀(Stand-by L/C)
- (3) 外匯交易及衍生性金融商品(FX & Derivatives)

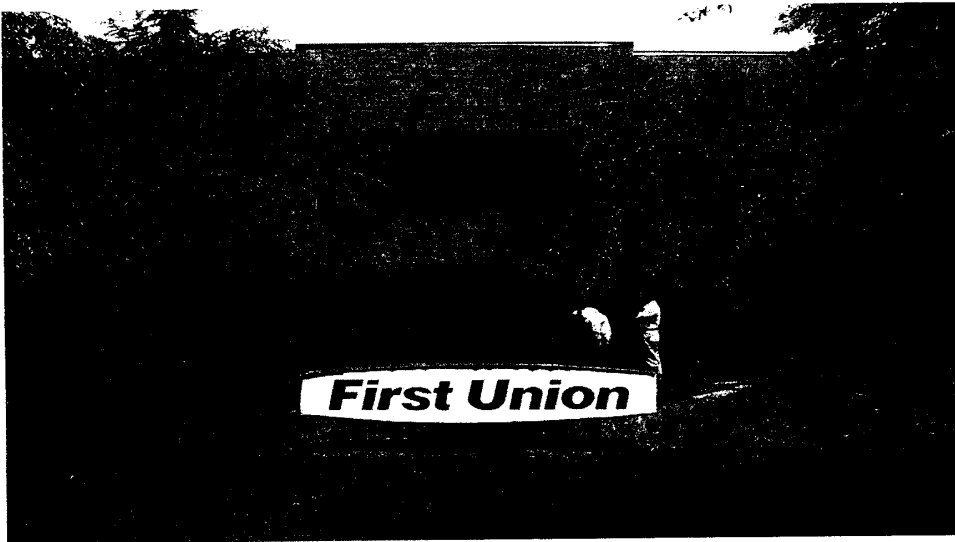
#### (二)非授信類業務(Non-Credit)

##### 1、一般代收付(Payments)

- 2、 託收(Collections)
- 3、 貿易服務(Trade Services)
- 4、 投資管理(Investment Management)
- 5、 保管服務(Custody Services)

費城國際作業中心與其它四個國際作業中心一樣，為該行主要的資金撥轉及國際貿易服務中心，該行已採行電子化之虛擬解決方案(Cyber Solutions)，將貿易服務如信用狀申請、簽發、查詢、押匯、帳戶作業等，以掃描方式(Scanner)，透過 Internet 作線上即時處理，降低作業成本及節省處理時間。而在資金轉匯方面，為配合亞洲客戶資金調度需求，克服時差所帶來不便，亞洲區域內付款電文，係透過其台北分行直接處理，達到同日付款之目的。

## 二、美聯銀行票據作業處理中心. (Check Processing Center)



(美聯銀行票據作業處理中心，位於紐澤西州)

美聯銀行安排參訪位於紐澤西州的票據作業處理中心，該行在美國東岸共有 12 個票據作業處理中心，每天約要處理 50 萬張的支票，其作業流程與國內有點相似，分行收到託收支票時寄交票據作業處理中心整理並鍵入磁字，經過閱讀分類機讀取訊息。為減少支票的閱讀次數，該行花費巨資配置 IBM 影像加值性能交易系統 (Imageplus High Performance Transaction System)，當支票通過時，該閱讀機會同時將票據的影像製成圖片檔記憶在電腦中，而當提回的票據自客戶帳戶扣款後，該紙票據將不再寄還給客戶，該客戶可直接透過網路銀行看到所開出的票據影像是否正確，有無偽造情形等。目前所有紐約票據交換所的會員一律採用電子支票清算系統，而銀行與票據交換所間是透過 CHIPS 系統清算，CHIPS 運作的方法是會員銀行將付款訊息先傳送至 CHIPS，再由 CHIPS 將訊息轉送至相關的銀行，收到訊息的銀行可以根據其中的代碼找出受款人的帳戶，存在 CHIPS 的付款訊息在每天傍晚時進行清算交割，每天下午四點三十分 CHIPS 對外關機，不接受任何新指令，電腦開始統計每個參與銀行的承諾付款金額是正數還是負數，參與的銀行在確認清算數字是否正確後，每天下午五點鐘時應按指示將所欠款項匯至 CHIPS 在紐約的聯邦準備銀行開立的交割帳戶內，而紐約聯邦準備銀行會將錢再轉入清算為正數的銀行並將交割帳戶餘額歸零，結束忙碌的一天。

### 三、美聯銀行客戶資訊中心。(Customer Information Center)

美聯銀行在美國東岸共設有 12 處客戶資訊中心，跨越六大州，每年約要處理一億三仟三百萬通客戶的來電，美聯銀行此次安排參訪的客戶資訊中心(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 5000 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，其工作人員引導學員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。

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 5 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。每日接受各地來電諮詢，並以電腦監控目前正在線上的人數、等待接聽的電話等，平均每通電話等待時間僅五秒鐘，每通電話的處理時間約二分鐘，如果所有的接線生皆忙碌，系統會將電話轉接到別處的客服中心。大多數的客服人員都是女性，為了體貼員工，該行在這裡並附設有托兒所，讓員工可以無後顧之憂的上班。除應有的客服人員外，

在此還編制有資深並專業行銷的理財服務專員(Financial Specialists)、客戶關係經理(Relationship Manager)和商業分析師(Business Customer Analysts)，來因應客戶的需求，透過電話行銷方式介紹業務並積極投入個人理財市場，該行個人理財市場係以中層次客戶為主要對象(投資金額在100萬至500萬美元之間)。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)。

當顧客打電話進來時，在語音系統輸入認證後，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理財服務專員的電腦螢幕上，可以知道顧客是誰，剛剛在語音系統上做了那些交易，這項系統讓理財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。系統提供即時的功能靠的是運用資料倉儲(data-warehouse)的觀念與資料挖掘(data-mining)的技巧，顧客打電話進來時，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那些建議和要求，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，計算顧客的交易頻率高低或遍好的產品等消費行為模式，以提升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，亦可微觀地瞭解到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。客戶資訊中心所展現的強大功能、新穎設備、前瞻觀念等，均令人印象深刻。



### 第三章 心得與建議

本次美聯銀行所舉辦的 2003 年銀行經營訓練課程，對象是亞洲同業 (包括來自台灣、中國大陸、韓國、香港、澳門、越南、馬來西亞、泰國、印尼及菲律賓等地)，其主要目的在介紹該行之背景、組織、業務項目及發展願景，並說明該行在美國境內及國際上之成功經驗及業務競爭優勢，讓身為其客戶之各國同業，有更深刻的體認，作為加強日後往來的基礎，因此除課程上新觀念的吸收外，對於美聯銀行更有較深入的認識，實為相當成功之行銷策略。

個人亦從中有了如下的心得與建議：

#### 一、知己知彼、百戰百勝-加強市場調查，開發新產品

美聯銀行的主管們在課堂上最引以為傲的就是他們的服務品質，服務的範圍遼闊，從產品的設計到售後的服務。美聯銀行為其所提供的金融產品如：存放款、證券、信託、保證、資產管理、財務顧問等透過街頭的行人訪問到社區

逐戶的信箱傳送問券調查表單，進行調查市場的需求。除了持續開發各種新的金融商品及各種新的服務方式來迎合客戶的需求外，更加以整合，以量身訂做或組合方式迎合客戶需求，以提高服務價值，而多樣化的產品亦可避免業務偏倚於某一特定項目所致的集中風險。這樣使自己的金融產品成為最有市場概念的產品，取得高市場佔有率是指日可待的。

## 二、行銷與作業雙軌並行，建構本行業務整合服務網路系統。

美聯銀行的一位主管曾於課程中問及”銀行員與汽車銷售員有何異同”，答案很簡單：相同都是銷售產品；不同的只是銷售的產品不同。在競爭激烈的現今金融環境中，存放款利差的縮小，單純的賺取存放款利差已不足夠。隨時為不同的客戶開發設計新產品，一方面可為銀行賺取手續費另一方面可與客戶建立互容的依存關係。然而如何在適當的時機，透過適當的管道，將適當的產品，銷售給適當的顧客，美聯銀行的行銷策略值得我們借鏡。銀行運用資料倉儲（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。經由受過銀行專業訓練的行銷人員，對不同類群的客戶提供必要的服務與分析，並藉由直接的接觸將必要的資訊送回資料庫中以便分析，並同時將推銷成功的交易資料經由電腦送回作業部門，由作業部門進行作業。

這種銷售伎倆，一方面可提供客戶最直接的面對面服務，另一方面又可達到內部控制的效果(行銷產品的人員只能進行客戶資料檔案的擷取與輸入，作業人員才能進入交易檔案)。

## 三、開發最高效能的電腦程式，固守、深耕與強化業務專長與優勢。

「工欲善其事，必先利其器」，銀行經營的宗旨在於追求業績與利潤的穩定成長，達到此一目標需要有長期的競爭優勢。在此次的研習中深深感

受到，美聯銀行能由地方性的銀行，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，靠的正是不斷的開發其電腦程式，以適應各個業務的需要。以 2002 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、經濟及財務顧問等業務，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。所以銀行業擁有穩定而高效的電腦程式，實屬必要，開發程式的過程或許費時耗力，但其為業務帶來的便利必定值回票價。

#### **四、開發風險衡量電腦模型，建立全行風險管理預警制度。**

近年來由於資訊通信科技日新月異，金融產品日益多樣化及複雜化，市場之不確定性隨之增加，使得銀行面臨更高的經營風險，而全球一連串金融事件，更體現了風險管理的重要性，如何將其落實在實務上，以作為銀行內部管理、財務報表揭露及主管機關規範的依據，是國內業界的一大挑戰。

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。同時透過各種不利因素的假設，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，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。

**OVERSEAS BANKERS TRAINING PROGRAM**

**August 18 – 29, 2003**



**WACHOVIA**

**Monday, August 18<sup>th</sup>**

**Hilton Charlotte  
Graves Room**

8:30 a.m.	Registration and Continental Breakfast
9:00 a.m.	Wachovia Structure & Organization Leah Dering, Communications Manager
10:00 a.m.	Global Economic Outlook Jay Bryson, Global Economist
11:00 a.m.	Wachovia Retail Strategy Brenda Wensil, Director of Marketing & Customer Relations
Noon	<b>Luncheon in Johnson Room</b>
1:00 p.m.	E-Commerce Strategy Boris Bunich, Vice President
2:00 p.m.	Fixed Income Institutional Coverage Lynn Tierney, Vice President Elliot Dix, Vice President
3:00 p.m.	Tour of Foreign Exchange Floor One Wachovia Center – 8 <sup>th</sup> Floor Security – Gene Maybin 704/343-4324
3:30 p.m.	Branch Tour One Wachovia Center – main floor (Samantha – 704/383-8615)
5:00 p.m.	City Tour of Charlotte followed by Dinner

Charlotte Arrangements – 704-332-8445  
Robin Krissel

**Tuesday, August 19<sup>th</sup>**

**Hilton Charlotte**

7:00-9:00 a.m. Breakfast in Union Grill (Hilton)  
Checkout will be required

9:00 a.m. Coach to arrive at Hilton

9:15 a.m. Meet on Ground floor of hotel  
Load luggage

9:30 a.m. Depart for Wachovia Customer Information Center  
1525 West W.T. Harris Blvd.

10:00 a.m. Meet Jean Brasel, Chief Operating Officer  
and Rodney Vignes, Vice President  
704/590-3465

**Wachovia Direct General Overview**

- Resource Management Desk (call routing)
- Wachovia Direct Wholesale (business customer analysts)
- Wachovia Direct Sales
- Wachovia Direct Retail with focus on Desktop systems (Einstein&Iris)

End at Food Court where you are free to have lunch

1:30 p.m. Depart for airport

Rose Limo – 704-522-8258 (Laurie)

**Wednesday, August 20<sup>th</sup>**  
**Wachovia Bank**  
**(location to be determined)**

- 8:30 a.m. Meet in lobby of Marriott Residence Hotel  
Amy Tang will meet the group and walk over to Wachovia Bank
- 8:45 a.m. Continental Breakfast  
Welcome to Wachovia Philadelphia  
Philadelphia Program Overview  
Asia Country Officers and team members
- 9:00 a.m. International Division – Marketing Strategy  
Eileen Mijlin, Vice President
- 10:00 a.m. U.S. Banking System/U.S. Payments System  
Chris Jenkins, Vice President
- 12:30 p.m. Lunch hosted by Yung-Chang Ho and Asia Group  
McCormick & Schmick's Restaurant  
One South Broad Street, 2<sup>nd</sup> floor  
Andy Page 215-557-3100
- Return to hotel following lunch
- 3:00 p.m. Meet in lobby of Residence Inn  
Tour of the City of Philadelphia  
(610-647-4030 Sue Habgood)

**Thursday, August 21<sup>st</sup>**  
**Wachovia Bank**  
**(location to be determined)**

- 8:45 a.m. Continental Breakfast
- 9:00 a.m. **GKAdvisors LLC**  
Introductions: Business Session  
Risk Management: Tools & Techniques  
What is Risk?  
Credit Ratings – Who, What, Why
- 11:45 Lunch Break
- 1:15 p.m. Case Discussion: SCB- Weathering the Asian Storm  
- Restoring Confidence in the Financial Sector  
- Capital Market Discipline
- 2:45 p.m. Summary: Question & Answer



**Friday, August 22<sup>nd</sup>**  
**(location to be determined)**

- 8:45 a.m. Continental Breakfast
- 9:00 a.m. **GKAdvisors LLC**  
Introductions: Business Session  
Risk Management: Tools & Techniques  
Interest Rate Risk Management: An Introduction  
- Sources of Interest Rate Risk  
Measuring & Managing Interest Rate Exposure
- 11:45 a.m. Lunch Break
- 1:15 p.m. Case Discussion: Mount Everest - 1996  
Why Teams Make Flawed Decisions in High-Stake Situations.
- 2:45 p.m. Summary: Question & Answer

**Saturday, August 23<sup>rd</sup>**

- 7:00 a.m. Meet in hotel lobby. **Depart for Washington, D.C.**  
Transportation provided by: American Heritage 610-647-4030  
Sue Habgood – Eagle Motor Coach  
Wachovia Hosts: Teresa Ansbro and Camille Langhorn
- 10:00 a.m. Arrive at Old Pavilion Post Office  
13th & Pennsylvania Avenue, NW – one hour free shopping time in Pavilion  
Meet Tour Guide – Judy Kless  
  
Guided tour of Washington, DC (Amber Hepp- 703/528-8484/cell-571-276-4537)  
Photo stop at The White House, visits of The Lincoln Memorial,  
Veterans Memorial. Stop at Smithsonian where you may visit  
museums of your choice.  
  
Tour Guide –Judy Kless
- 5:30 p.m. Depart Washington for Philadelphia

**Sunday, August 24<sup>th</sup>**

Free Day

**Monday, August 25<sup>th</sup>**

**Wachovia Bank  
(location to be determined)**

- 8:30 a.m. Depart hotel to Wachovia Bank
- 8:45 a.m. Continental Breakfast
- 9:00 a.m. **GKAdvisors LLC**  
Introductions: Business Session  
Risk Management: Tools & Techniques  
- Targeting Returns: RAROC  
Elements of Best Practice Risk Management
- 11:45 Lunch Break
- 1:15 p.m. Case Discussion: Salomon Brothers and the Treasury Securities Auction  
- Assessing the Seriousness of an Ethical Breach  
- Factors that Contribute to the Risk of Misconduct
- 2:45 p.m. Summary: Question & Answer

**Tuesday, August 26<sup>th</sup>**

**Wachovia Bank  
(location to be determined)**

- 8:30 a.m. Depart hotel to Wachovia Bank
- 8:45 a.m. Continental Breakfast
- 9:00 a.m. **Harcourt & Associates**  
Jack Harcourt, Principal  
Corporate Credit Analysis Program
- 9:15 a.m. Corporate Banking Overview  
9:30 a.m. Elements of the Credit memorandum  
Break
- 10:30 a.m. Industry Analysis  
11:15 a.m. Financial Accounting: Today's Issues
- Noon Lunch Break
- 1:00 p.m. Financial Ratio Analysis  
2:15 p.m. Break  
2:30 p.m. Cash Flow Analysis  
3:15 p.m. Cash Flow Lending & Asset Based Lending

**Wednesday, August 27<sup>th</sup>**

**Wachovia Bank  
(location to be determined)**

8:30 a.m. Depart hotel to Wachovia Bank

8:45 a.m. Continental Breakfast

9:00 a.m. Harcourt & Associates  
Jack Harcourt, Principal  
Corporate Credit Analysis Program  
Review of Day 1

9:15 a.m. Financial Projections  
9:30 a.m. Credit Structuring: Introduction  
Break

10:30 a.m. Credit Structuring: Concepts & Techniques  
11:15 a.m. Credit Structuring: Legal & International Topics

Noon Lunch Break

1:00 p.m. Due Diligence & Fraud Prevention  
2:15 p.m. Break  
2:30 p.m. Problem Loan Management  
3:30 p.m. Risk Rating  
4:00 p.m. Wrap-up and Conclusion

**Thursday, August 28<sup>th</sup>**

**Wachovia Bank  
Tour of Check Processing Center  
Carlstadt, New Jersey**

**Wachovia Hosts:**

8:00 a.m. Depart Residence Inn to Wachovia Check Processing Center  
450 Commerce Blvd., Carlstadt, NJ 07072  
Transportation provided by: American Heritage 610-647-4030

10:30 a.m. Tour International Check Processing & Cash Letter  
Mary Nye, Senior Team Leader – 201-507-4170  
Cecilia Murillo, Team Leader – 201-507-4112  
  
Buffet lunch served following tour

1:00 p.m. Depart for Franklin Mills Shopping Mall  
Philadelphia's choice for world class tax-free shopping  
at 200 great value stores.

5:30 p.m. Depart Franklin Mills for the Residence Inn

6:00 p.m. Anticipated arrival at hotel.

**Friday, August 29<sup>th</sup>**

**Wachovia Bank**  
One South Broad Street

9:00 a.m. Overview & Tour of International Operations  
Customer Service  
Donna Cutter, Vice President

Checks  
JoAnn Zerbo, Vice President

SWIFT, Telex, Trade Payment System  
Kemki Broomell-DiLia, Manager

10:30 a.m. Compliance – Helene Johnson, VP  
OFAC, Anti-Money Laundering, Patriot Act

Noon Lunch at Susanna Foo, 1512 Walnut Street

Hosted by: Yung-Chang Ho, Managing Director  
Managing Director & Head of Asia Group

Certificate Ceremony and Commencement

**Asia Country Officers**

China/Taiwan

Amy Tang  
Office – 267-321-6352  
Cell – 267-496-3575

Indonesia

Teresa Ansbro  
Office – 267-321-6384  
Cell – 856-905-5817

Philippines/Thailand

Pawin Sriusvagool  
Office – 267-321-6381  
Cell – 570- 850-4656

Malaysia/Singapore/Vietnam

Camille Langhorne  
Office – 267-321-6385  
Cell – 609-744-5004

Japan/Korea

Jeff Markovitz  
Office – 267-321-6388  
Cell – 267-872-9721

Program Director

Teri Pollis  
Office – 267-321-6359  
Cell – 267-240-5007