

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：領組

姓名：賴碩忍

出國地區：美國

出國期間：93.6.7—93.6.18

報告日期：93.8.27

D3/
C09302818

系統識別號:C09302818

公 務 出 國 報 告 提 要

頁數: 20 含附件: 是

報告名稱:

參加美聯銀行舉辦之海外銀行訓練課程

主辦機關:

合作金庫銀行

聯絡人/電話:

/

出國人員:

賴碩忍 合作金庫銀行 國外部 領組

出國類別: 研究

出國地區: 美國

出國期間: 民國 93 年 06 月 06 日 -民國 93 年 06 月 20 日

報告日期: 民國 93 年 08 月 27 日

分類號/目: D3/銀行 D3/銀行

關鍵詞: B2C

內容摘要: 2004年初職參加合庫出國研習甄試，幸獲錄取，得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）針對其海外存、通匯銀行(主要為亞洲地區)所舉辦的銀行經營訓練課程OBTP（Overseas Bankers Training Program），期間自2004年6月7日起至2004年6月18日止，為期12天。成員包括台灣、日本、香港、印尼、泰國、菲律賓、越南及南韓，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並參訪其外匯交易中心、客戶資訊中心及票據處理中心。

本文電子檔已上傳至出國報告資訊網

摘要

2004 年初職參加合庫出國研習甄試，幸獲錄取，得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）針對其海外存、通匯銀行（主要為亞洲地區）所舉辦的銀行經營訓練課程 OBTP（Overseas Bankers Training Program），期間自 2004 年 6 月 7 日起至 2004 年 6 月 18 日止，為期 12 天。成員包括台灣、日本、香港、印尼、泰國、菲律賓、越南及南韓，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並參訪其外匯交易中心、客戶資訊中心及票據處理中心。

美聯銀行現為全美第四大的銀行，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、加強市場調查，開發新產品
- 二、作業集中，行銷第一。
- 三、建立高度自動化服務系統。
- 四、建立全面風險管理機制。

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	3
第二章 過程	4
第一節 美聯銀行簡介	4
第二節 課程內容簡介	8
第三節 參訪行程介紹	15
第三章 心得與建議	18

第一章 目的

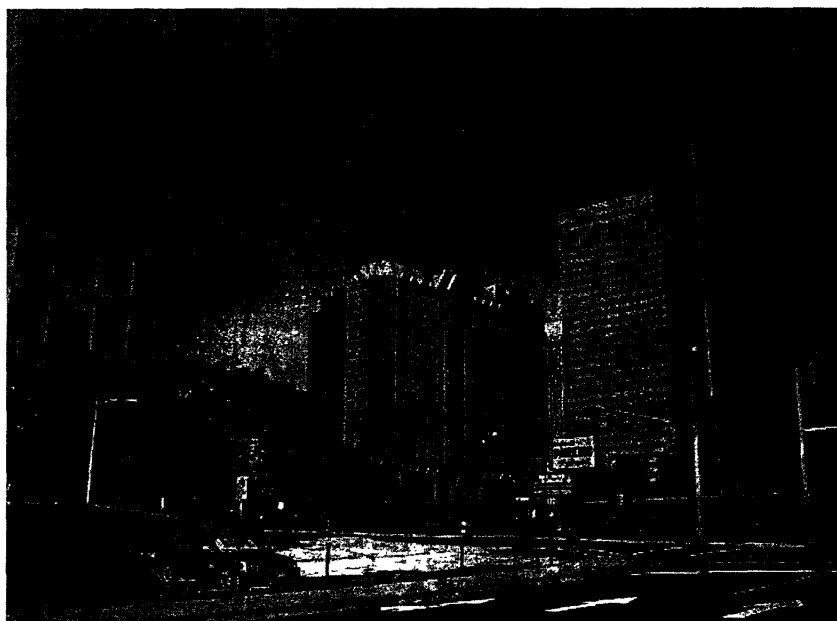
職奉 派前往美國北卡羅萊納州的夏洛特 (Charlotte) 及賓夕法尼亞州的費城(Philadelphia)參加由美聯銀行(Wachovia Bank)針對其海外存、通匯銀行(主要為亞洲地區)所舉辦的銀行經營訓練課程 OBTP(Overseas Bankers Training Program)，期間自 2004 年 6 月 7 日起至 2004 年 6 月 18 日止，為期 12 日。其中 6 月 7、8 日二天的課程係在美聯銀行總行所在地的夏洛特 (Charlotte) 舉行，夏洛特位於美國北卡羅來納州，為一規畫整齊完善，金融業發達且非常安寧美麗的現代化新興金融城市，除美聯銀行總部外，尚有美國第三大商業銀行的美國銀行(Bank of America)總行設於此地，其餘訓練課程則在人文、歷史薈萃、商業繁榮的東岸重鎮費城(Philadelphia)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、日本、印尼、越南、香港、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，但銀行從業人員共有的人際特質及溝通意願，讓大家能迅速跨越語言及背景障礙，彼此熱烈的交換經驗與分享觀點。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。

附美聯銀行課程規劃綱要。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 月與 Wachovia 合併，基於 Wachovia Bank 在美東零售市場有著悠久歷史名號，故二者合併後，保留 Wachovia Bank 為存續銀行名稱，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。Wachovia Bank 在 2004 年 6 月宣佈為了拓展快速成長的美國東南方市場，以 143 億美元的股票併購南方信託(South Trust)公司。透過此項企業併購 Wachovia Bank 得以北卡夏洛特市為基地，

揮軍至佛羅里達、喬治亞及德州等高成長的區域市場，營運觸角深入新東南及西南各州。根據該行年報，截至 2004 年 3 月 31 日止，該行資產總額 4,110 億美元、放款總額 1,135 億美元、存款總額 2,240 億美元、客戶數 2000 萬人、國內營業據點 3,360 處、海外 28 個國家有 40 個辦公處所，員工人數逾 86,600 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)

*按資產數額排名，該行是全美第四大金融控股公司

*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

*該行是全美第三大線上(domestic online bank)銀行

*該行是全美第三大經紀商(Brokerage Firm)銀行

*該行是全美第三大信託(Personal Trust Provider)銀行

*該行長期債務信用評等：Aa3(Moody's)、A(S&P)

*該行資本適足率：11.75%

第二節 課程內容簡介

從 2004 年 6 月 7 日起至 2004 年 6 月 18 日止為期 12 日之訓練課程中，美聯銀行共安排了 30 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 30 門課程名稱如下：

1. 美聯銀行的結構與組織(Wachovia Structure and Organization)
2. 全球經濟展望(Global Economic Outlook)
3. 電子商務策略 (E-Commerce Strategy)
4. 國際信用產品 (Structured International Credit Products)
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. 美聯銀行的消費性金融業務策略 (Wachovia Retail Banking Strategy)
8. 洗錢防制、恐怖主義份子財務與美國愛國法 (Money Laundering、Terrorist Financing、US Patriot Act)
9. 參訪美聯銀行之客戶資訊中心 (Wachovia Customer Information Center)
10. 風險管理的工具與技術(Risk Management Tools & Techniques)
11. 個案研討-捱過亞洲金融風暴的泰國 SIAM 銀行 (SCB- Weathering the Asian Storm)
12. 利息風險管理 (Interest Rate Risk Management)

-利率風險的來源(Sources of Interest Rate Risk)

13. 利率部位的衡量與管理 (Measuring & Managing Interest Rate Exposure)
14. 個案研討-EBRD-Marketing Strategy for the Debut Bond Offering)
歐洲重建公債-爭取發行公債之市場策略
15. 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)
16. 風險管理要素 (Elements of Best Practice Risk Management)
17. 個案研討-Risk Exposure and Risk Management at Korea First
Bank-韓國第一銀行風險暴露與風險管理
18. 企業戶信用分析(Corporate Credit Analysis Program)
19. 企業金融概觀(Corporate Banking Overview)
20. 企業分析 (Industry Analysis)
21. 財務會計 (Financial Accounting)
22. 財務比率分析 (Financial Ratio Analysis)
23. 現金流量分析 (Cash Flow Analysis)
24. 現金流量基礎的融資與資產基礎的融資 (Cash Flow Lending &
Asset Based Lending)
25. 企業戶授信分析(Corporate Credit Analysis Program)
26. 融資計畫(Financial Projections)

27. 授信結構-概念與技巧、合法性與國際論題(Credit Structuring :
Concepts & Techniques 、 Legal & International Topics)
28. 實地徵信與詐騙案的預防(Due Diligence & Fraud Prevention)
29. 不良債權的管理(Problem Loan Management)
30. 參訪美聯銀行之票據作業處理中心(Tour of Check Processing
Center)

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。

銀行是從事風險買賣以獲取報酬之產業，而風險與報酬恰成一正比之關係，然銀行是營利事業，自不能因規避風險而一事不做，此舉將使銀行因無法獲利維持而迅速被淘汰。但亦不能為追求高報酬而忽視伴隨而來之高風險，因此舉更易使銀行陷入危機，甚至出局。居間取捨，求得最適當平衡點，獲取最大利潤，維持永續發展，端有賴於透過風險的辨識了解，衡量評估以及控制管理。

由於全球經濟變化迅速，各國間彼此連動性亦高，在客戶之偏好行為日趨多樣性，新金融商品與新種業務領域迅速增加下，促使金融市場波動性與複雜性與日劇增。在各國均無法自外於市場，產業以及世界等三方面日益加速變化現況下，銀行業在歷經亞洲金融風暴及經濟成長率趨緩，客戶經營環境日益艱鉅下，昔日坐享高額利差，低倒帳率的美好時光已不再來。相反地，在激烈競爭環境下，要做好風險管理以及有效平衡風險與報酬之關係，方能保有合理利潤及競爭力。

茲將本次課程中基本之風險管理概念簡述如下：

風險管理之步驟：

風險發掘(Risk Awareness)

透過事前預防及部門協調溝通,主動確認風險之存在及範圍

風險衡量(Risk Measurement)

以科學方式衡量各項風險可能產生之損失,俾供管理者評估

風險控制(Risk Control)

在兼顧收益及成長下,將風險控制在最小規模

銀行目前經營上面對之主要風險:

信用風險(Credit Risk)

銀行資產負債表內資產項目中,持有之資產如授信,有價證券等,是否有完全或部分無法受償,亦即交易對手之違約損失

市場風險(Market Risk)

銀行因市場價格不利之變動對資產負債表內,表外部位可能產生之損失

作業風險(Operational Risk)

銀行因人為疏失,欺騙舞弊,資訊系統運作失當及內控缺失,甚至天然災害等所造成之非預期損失

利/匯率風險(Interest & Foreign Exchange Rate Risk)

銀行因利,匯率變動致影響其潛在獲利或資產價值

流動性風險(Liquidity Risk)

銀行持有之資產是否保有足夠之變現性已應付突發性之負債(存款)提領

法律風險(Legal Risk)

銀行因法律要件變更,致契約無法履行或求償,導致之非預期損失

風險管理工具:

針對前述各項可能之風險可採行下列方式與以應對:

信用風險

導入信用評等機制,據以將信用分類及定價

市場風險

針對持有之金融資產定期市場評價以決定最適部位

作業風險

加強人員訓練,內部控制及投保營運險

利匯率風險

利用利率交換,遠匯,選擇權等工具鎖定風險

流動性風險

在政策監督下將資金來源多樣化,並維持足夠流動部位,除定期性模擬壓力

測試外亦需注意外部影響資金面之經濟數據變化,以及維持良好之同業及

主管機關聯繫

法律風險

定期檢視各項契約是否因外在法律要件變更,修正,致使契約無法執行或訴

訟不利之現象

課程中透過捱過亞洲金融風暴的泰國 SIAM 銀行、EBRD 歐洲重建公債、KOREA FIRST BANK 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、 參訪行程介紹

一、 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)

美聯銀行為處理其龐大之票據交換數量，在美國共設有 4 處票據作業處理中心，以本次參觀位於紐澤西州的票據作業處理中心為例，該中心約要處理 200 萬張的票據，其票據分類閱讀機計有 8 台，處理模式與國內有點相似，但該行特別在票據分類閱讀時，加裝影像儲存功能系統，當票據通過閱讀機時，同時將該票據正反面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。此措施免除實體寄送之不便及費用外，線上查閱亦大量節省人工成本及客戶往來查詢時間。

本行與台灣各同業若採行數位影像留存模式恐耗資過巨，在票據交換量

未達一定經濟規模現況下，或可結合銀行公會會員力量，將此功能建置於交換所，而使各銀行資源共享。

一、美聯銀行客戶資訊中心. (Customer Information Center)

美聯銀行在美國共設有 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，去年即處理高達一億八千萬通客戶來電，其功能類似國內銀行設立之 CALL CENTER，惟提供之服務及功能幾已涵蓋所有銀行服務項目，藉由高度電腦化、自動化之運作模式，以最經濟規模提供優質服務予廣大客戶。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，花木扶疏，其建築物內除辦公場所外，各項設施，如：托兒所，便利商店，美髮店，洗衣店，公園等均極為完備，使員工可安心工作。

該中心對服務品質要求由下列數據可窺知一、二：

*服務人員必須在 5 秒內接起顧客來電

*96 % 以上電話要有回應結果

*每位客服人員每天須接聽 70 通以上來電

*最少須爭取一項存款類交易機會以及發掘潛在客戶轉介理財專員

另外為監控服務品質及效率，該中心以電腦顯示線上人數、等待接聽的電話數，忙線警示等資訊，供主管隨時掌握現場動態，而當所有的客服人員皆忙碌，系統會將電話轉接到主管處，以使每一通電話不致漏失。龐大且有效率的資料庫使客戶與客服人員初接觸時，其往來資料均已呈現在電腦螢幕上，一方面使客戶備感受了解之親切，另一方面亦提供客服人員更多行銷機會。

第三章 心得與建議

本次美聯銀行所舉辦的 2004 年銀行經營訓練課程，對象是亞洲同業 (包括來自台灣、日本、韓國、香港、越南、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、加強市場調查，開發新產品

美聯銀行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。此外，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、作業集中，行銷第一

美聯銀行目前營業單位基本配置約略為 2-3 位客服專員(Customer Relationship Officer)，2-3 位櫃員，以及一位分行經理，所有後勤作業均集中處理，而該行強大及完備之資訊系統促使客戶進門後，除非不與任何行

員接觸，否則來往紀錄均巨細靡遺呈現在櫃員電腦螢幕上，使得臨櫃銷售成為並不困難之差事。

在作業集中方面，其徹底情況以外幣購買為例，當客戶欲購買外幣時，分行櫃員受理後，即將需求上傳至外幣處理中心，該中心會在 24 小時內，將該筆外幣寄達分行，櫃員再通知客戶領取。雖然此舉與國內客戶要求馬上辦之習性不盡相同，但在外幣部位調度上，是有其節省之功效。

三、建立高度自動化服務系統

「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。美聯銀行目前有 4,400 台 ATM，200 萬以上之網路客戶，各項交易及查詢功能，甚至開戶，均可在網路上完成，此舉除克服銀行據點不足之困難外，相對亦節省大量固定投資。本行目前鍵置之網路銀行功能已極為完備，雖然不少客戶仍習慣臨櫃交易，往來習性非一時能更改，然而站再營運效率及成本考量下，仍需持續推廣與教導客戶使用自動化設備。

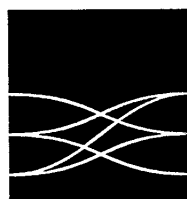
四、建立全面風險管理機制。

近年由於外在環境競爭激烈，客戶需求與市場之不確定性隨之增加，使得銀行經營面臨更高的風險，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。風險的相對面就是報酬，就是機會，在充分了解風險與有效管理後，方能產生合理報酬及累積永續經營的能力，而這正是有賴於全行同仁一致努力與執行。

OVERSEAS BANKERS TRAINING PROGRAM

June 7 – 18, 2004



WACHOVIA

Monday, June 7th

**Hilton Charlotte
Graves Room**

8:30 a.m.	Registration and Continental Breakfast
8:45 a.m.	Welcome – Jim Clancy, Director Regional Manager, Asia
9:00 a.m.	Wachovia Structure & Organization Leah Dering, Communications Manager
10:00 a.m.	Global Economic Outlook Jason Schenker, Economic Research Analyst
11:00 a.m.	E-Commerce Strategy Boris Bunich, Vice President
Noon	Luncheon in Walker Room
1:00 p.m.	Structured International Credit Products Ronald Haverkorn, Managing Director
2:00 p.m.	Fixed Income Institutional Coverage Lynn Tierney, Vice President Connie Rutherford, Analyst FID Sales – Fixed Income Walter Dolhare, Vice President
3:00 p.m.	Tour of Foreign Exchange Floor One Wachovia Center – 7 th Floor Security – Mike Walker 704-343-4324
4:00 p.m.	City Tour of Charlotte followed by Dinner LaVecchia's Seafood Grille 7 th Street and College Avenue Tour Guide –

Wachovia Escorts: Camille Langhorne, Huan Gao

Charlotte Arrangements – 704-332-8445
Robin Denton – 704-332-8445

Tuesday, June 8th

**Hilton Charlotte
Graves Room**

8:30 a.m.	Continental Breakfast
9:00 a.m.	Wachovia Retail Banking Strategy Brenda Wensil, Director of Marketing & Customer Relations
10:00 a.m.	Anti Money Laundering and the US Patriot Act Helene Johnson, Director, International Compliance
Lunch	Walker Room
1:30 p.m.	Open
2:30 p.m.	Depart for Wachovia Customer Information Center 1525 West W.T. Harris Blvd.
3:00 p.m.	Meet Jean Brasel, Chief Operating Officer and Rodney Vignes, Vice President 704/590-3465 Wachovia Direct General Overview <ul style="list-style-type: none">• Resource Management Desk (call routing)• Wachovia Direct Wholesale (business customer analysts)• Wachovia Direct Sales• Wachovia Direct Retail with focus on Desktop systems (Einstein&Iris)
5:00 p.m.	Depart for dinner cruise on Lake Norman

Wachovia Hosts: Camille Langhorne & Huan Gao
Charlotte Arrangements – Robin Denton 704.332.8445

Wednesday, June 9th

Travel Day

- 3:00 p.m. Tour of Philadelphia
Depart from Marriott Residence Inn
American Heritage – Sue Habgood 610-247-0917
- 6:00 p.m. Dinner at Jade Harbor Restaurant
942 Race Street
Tel: 215-928-0451

Thursday, June 10th

PNB Building
One South Broad Street
7th Floor Boardroom

- 8:45 a.m. Continental Breakfast
- 9:00 a.m. **GKAdvisors LLC**
Introductions: Business Session
What is Risk v. Risk Management?
How can we Measure Risk?
- 10:30 a.m. Break
- 10:45 a.m. Risk Management: Tools & Techniques
- Measuring & Managing Liquidity Risk
- Measuring & Managing Interest Rate Risk
- 11:45 Lunch Break
- 1:15 p.m. Case Discussion: SCB- Weathering the Asian Storm
- Restoring Confidence in the Financial Sector
- The Importance of Demonstrating Market Discipline
- 2:45 p.m. Summary: Question & Answer

Friday, June 11th
PNB Building
One South Broad Street
7th Floor Boardroom

- 8:45 a.m. Continental Breakfast
- 9:00 a.m. **GKAdvisors LLC**
Introductions: Business Session
Risk Management: Tools & Techniques
Credit Ratings – who, what, Why
- 10:30 a.m. Break
- 10:45 a.m. Basel II: an Overview & Update
- 11:45 a.m. Lunch
- 1:15 p.m. Case Discussion: EBRD – Marketing Strategy for the Debut Bond Offering
- Challenges facing debt issuers when marketing themselves
- Decisions that impact the success of a bond offering
- **Breakout group presentations:** selecting an underwriter
- 2:45 p.m. Summary: Question & Answer

Saturday, June 12th

- 6:45 a.m. Breakfast in Marriott Restaurant
- 7:00 a.m. Meet in hotel lobby. **Depart for Washington, D.C.**
Transportation provided by: American Heritage 610-647-4030
Sue Habgood 610-247-0917
- 10:00 a.m. Arrive at Old Pavilion Post Office
13th & Pennsylvania Avenue, NW – one hour free shopping time in Pavilion
Meet Tour Guide – Suzi Pease
- Guided tour of Washington, DC (PGI Contact-Amber Hepp 703/608-7542)
Photo stop at The White House, visits of The Lincoln Memorial,
Veterans Memorial. Stop at Smithsonian where you may visit
museums of your choice.
- 5:30 p.m. Depart Washington for Philadelphia
- Wachovia Hosts: Cheryl Felder and Huan Gao

Sunday, June 13th

Free Day

Monday, June 14th
PNB Building
One South Broad Street
7th Floor Boardroom

- 8:45 a.m. Continental Breakfast
- 9:00 a.m. **GKAdvisors LLC**
Introductions: Business Session
Risk Management Tools & Techniques
- Managing Capital: Understanding Shareholder Value
 - RAROC & Economic Capital
- 10:30 a.m. Break
- 10:45 a.m. Elements of Best Practice Risk Management
- 11:45 a.m. Lunch
- 1:15 p.m. Case Discussion: Risk Exposure and Risk Management at Korea First Bank
- Assessing the quality of risk management during the Asia crisis
 - **Breakout group presentations:** identifying & managing key risks in Asian banking markets
- 2:45 p.m. Summary: Question & Answer

Tuesday, June 15th
PNB Building
One South Broad Street
7th Floor Boardroom

- 8:45 a.m. Continental Breakfast
- 9:00 a.m. **Joe Chow, Joe Chow & Co. Inc.**
Corporate Credit Analysis
Introduction: Corporate Banking Overview
Elements of the Credit Memorandum
- 10:15 a.m. Break
- 10:30 a.m. Industry Analysis
Financial Accounting: Today's Issues
- 12:00 noon Lunch
- 1:00 p.m. Financial Ratio Analysis
- 2:15 p.m. Break
- 2:30 p.m. Cash Flow Analysis
- 3:15 pm. Cash Flow Lending & Asset Based Lending

Wednesday, June 16th
PNB Building
One South Broad Street
7th Floor Boardroom

- 8:45 a.m. Continental Breakfast
- 9:00 a.m. **Joe Chow, Joe Chow & Co. Inc.**
Corporate Credit Analysis
Review of Day 1
- 9:15 a.m. Financial Projections
Credit Structuring: Introduction
- 10:15 a.m. Break
- 10:30 a.m. Credit Structuring: Concept & Techniques
Credit Structuring: International Topics
- 12:00 noon Lunch
- 1:00 p.m. Due Diligence & Fraud Prevention
- 2:15 p.m. Break
- 2:30 p.m. Problem Loan Management
Risk Rating
Wrap-Up and Conclusion

Thursday, June 17th
Wachovia Bank
Tour of Check Processing Center
Carlstadt, New Jersey

Wachovia Hosts: Huan Gao and Teresa Ansbro

- 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 (Krapf)
American Heritage – Sue Habgood 610-247-0917
- 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, June 18th
PNB Building
One South Broad Street
7th Floor Boardroom

9:00 a.m. Overview of International Operations
Kimki DeLia-Broomell, Assistant Vice President, Intl Communications
Joann Zerbo, Vice President/Section Head, Intl Check Collections

10:00 a.m. International Implementation
Denise O'Connor, Vice President, Implementation & Database

11:00 a.m. International Customer Care Unit/Tour

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