

出國報告(出國類別：其他)

赴美國舊金山參加本行通匯行
WELLS FARGO BANK 舉辦之
「海外銀行家培訓計畫課程」

服務機關：臺灣銀行國際部

姓名職稱：利姿儀高級襄理

派赴國家：美國

出國期間：104年6月7日~104年6月20日

報告日期：104年7月6日

摘要

本次參加本行通匯行--美國富國銀行(Wells Fargo Bank, N.A.)於2015年6月8日至6月18日在舊金山舉辦之「海外銀行家培訓計畫課程」(Overseas Bankers Training Program, 簡稱OBTP)，該項課程自1989年開辦，今年為第27屆，主要係邀請富國銀行在亞洲國家的往來銀行參加，此次共有來自12個國家24家銀行的30位學員出席，課程重點如下：

- 1.美國及全球經濟展望(US and Global Economic Overview)
- 2.法規遵循(Regulations)
- 3.風險管理(Risk Management)
- 4.富國銀行業務簡介及經驗分享

目次

頁次

壹、課程目的.....	4
貳、課程內容.....	5
參、富國銀行業務介紹與經驗分享.....	20
肆、心得與建議.....	26

壹、課程目的

本次培訓課程－2015「海外銀行家培訓計畫課程」(Overseas Bankers Training Program, 簡稱 OBTP) 係本行通匯行－美國富國銀行(Wells Fargo Bank, N.A.)於舊金山舉辦第 27 屆培訓課程。今年共有來自臺灣、中國大陸、香港、印度、柬埔寨、日本、韓國、菲律賓、沙烏地阿拉伯、斯里蘭卡、泰國、越南等 12 個國家 24 家銀行的 30 位學員參加。

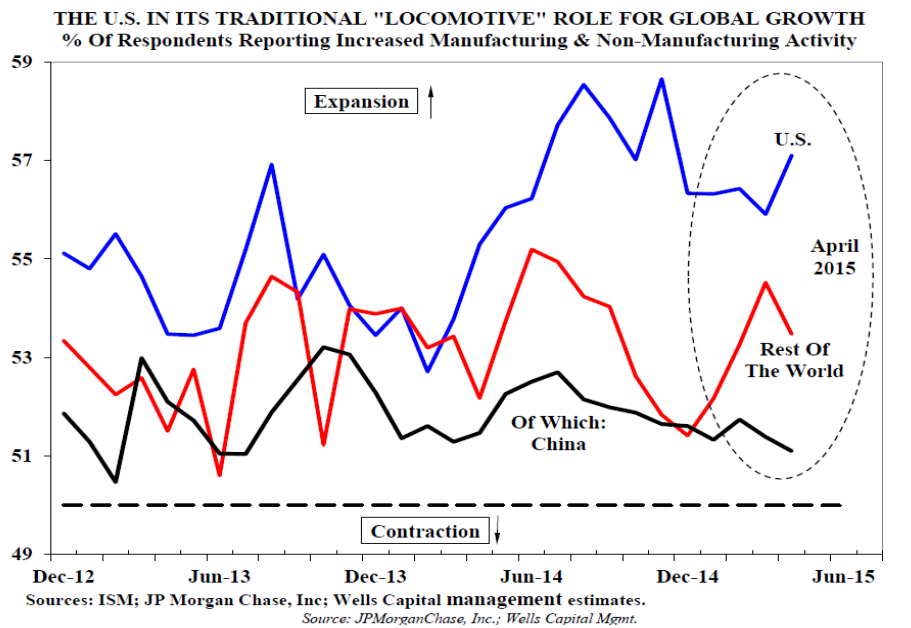
課程內容除了介紹富國銀行經營理念及業務外，還包括美國及全球經濟展望(Economic Overview)、風險管理(Risk Management)、法規遵循(Regulations)及小組個案研討等主要議題，同時安排參訪富國銀行博物館及舊金山聯邦儲備銀行。

「海外銀行家培訓計畫課程」之目的：

- 一、加強參加銀行對富國銀行經營理念、文化與業務之瞭解，進而強化雙方往來關係。
- 二、對參訓學員授予商業與國際金融知識，提升參訓人員國際金融、信用分析及風險管理等智能，進而增強參訓學員之決策制定及領導統御能力，培養銀行未來的管理幹部。
- 三、增進學員國際視野並與來自亞洲各地之銀行同業建立溝通交流的管道。

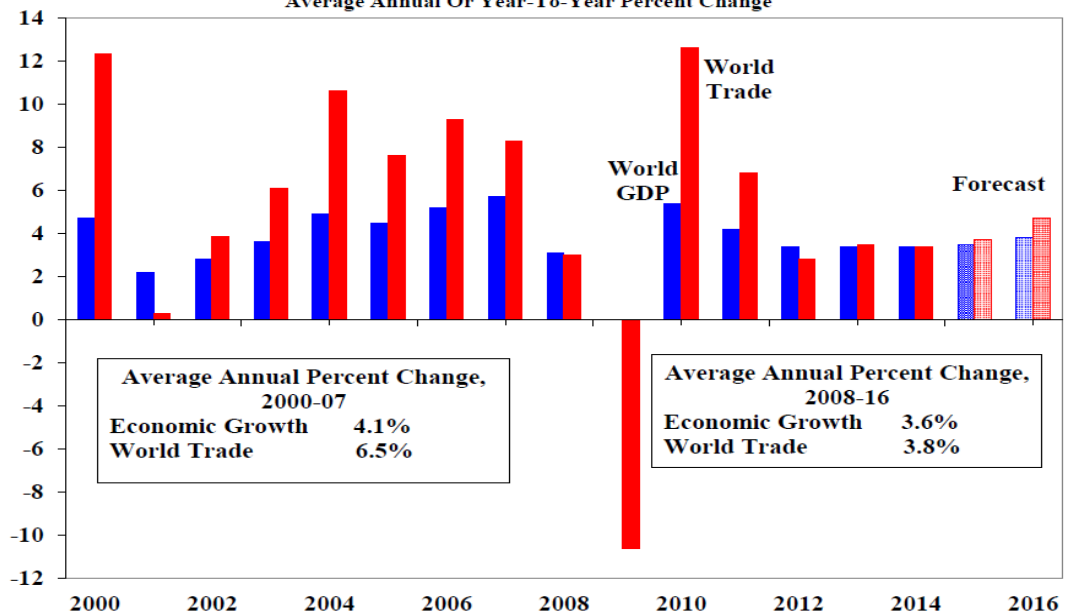
貳、課程內容

一、美國及全球經濟展望(US and Global Economic Overview)



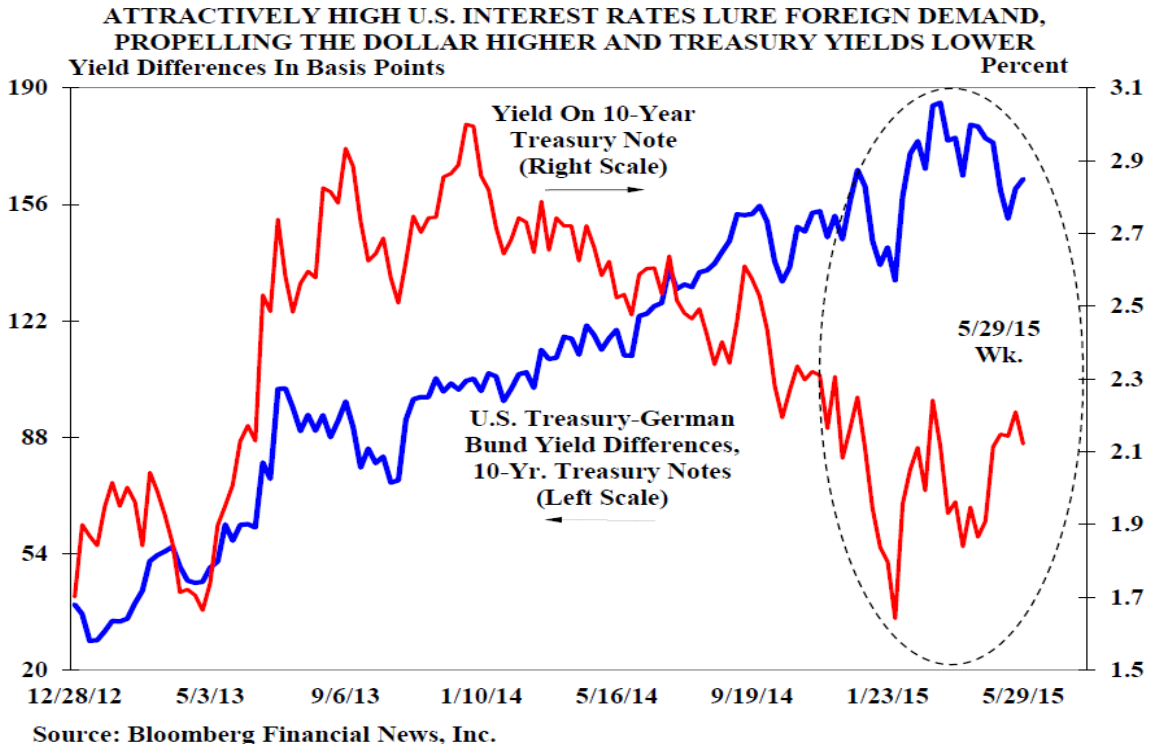
儘管2015年美國第一季經濟成長率表現不振，但美國在全球經濟仍扮演火車頭的角色。

WORLD TRADE LOSES ITS "GROWTH-ENGINE" ROLE IN THE GLOBAL ECONOMY
Average Annual Or Year-To-Year Percent Change

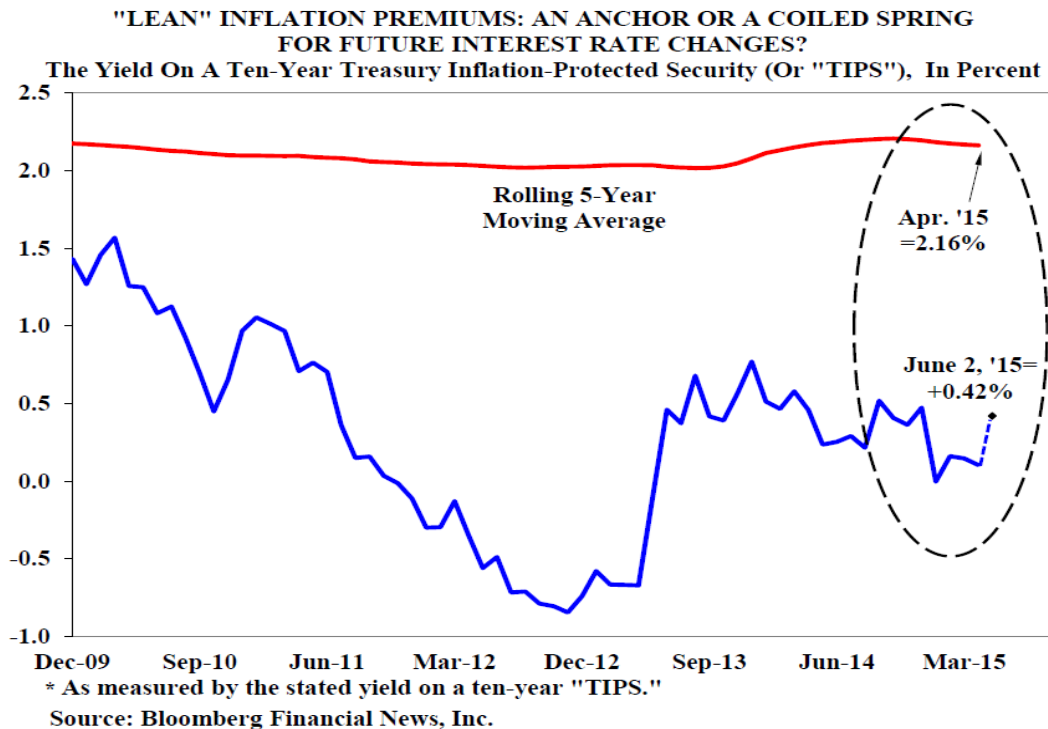


Source: International Monetary Fund

世界貿易失去成長動能，2008-2016年世界貿易平均成長率較2000-2007年衰退，導致全球經濟成長率隨之衰退。



10年期美國國庫券與德國債券利差水準與美國國庫券殖利率成反比，高利率之美國國庫券吸引外國投資者需求，推動美元匯率漲勢，相對造成國庫券殖利率下滑。

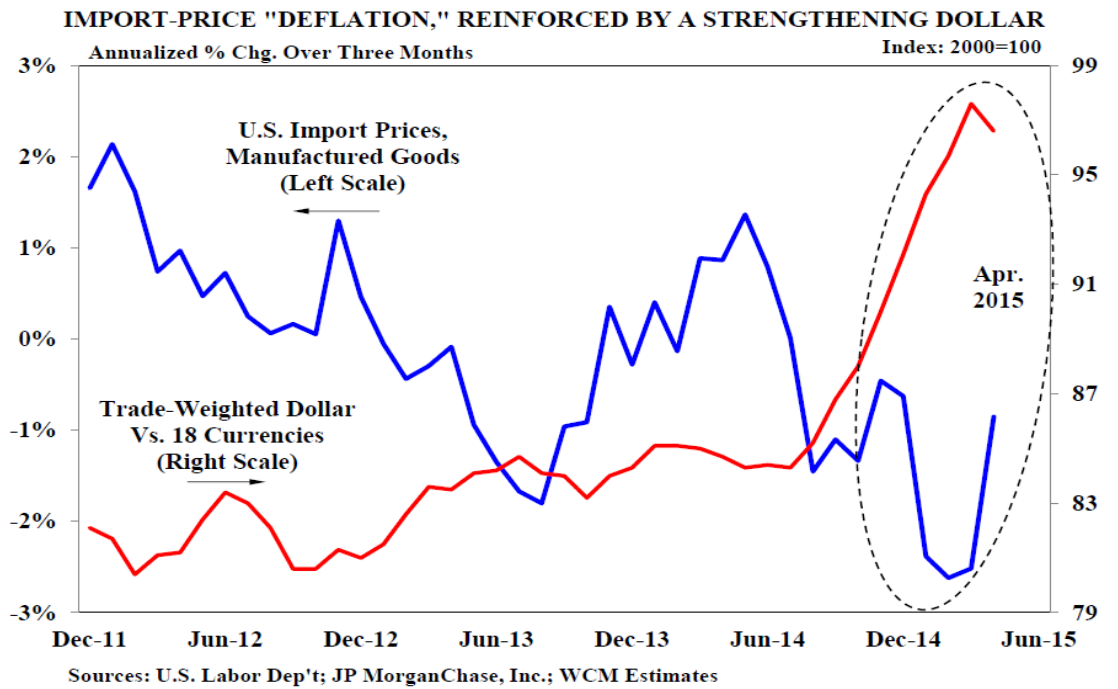


美國低通膨率使得10年期” TIPS” 收益率停滯。

美元之漲勢對美國及全球經濟之影響

1. 商品價格通縮

2. 美國境外美元負債成本提升
3. 美國境外須以較高利率吸引資金
4. 美國的外幣所得產生匯兌損失
5. 美國喪失國際競爭優勢
6. 經由弱化經營之價格力量造成不良通縮



美元的強勢加深進口價格下跌

二、美國法規遵循(Regulations)

(一)、美國一系列嚴密的反洗錢法律，主要包括：

1. 1970年--銀行保密法(Bank Secrecy Act)
2. 1986年--洗錢控制法(The Money Laundering Control Act)
3. 1992年--反洗錢法案(Anti Money Laundering Act)
4. 1994年--洗錢抑制法(Money Laundering Suppression Act)
5. 1996年--可疑交易報告(Suspicious Activity Report (SAR))
6. 2001年--愛國者法案(USA Patriot Act)

(1)就銀行保密法、愛國者法案說明

銀行保密法 (Bank Secrecy Act): 該法主要涉及大額現金交易的行為，金融機構具有報告的義務。對於每日超過1萬美元的現金交易，金融機構須向相

關部門提出涉及存款、取款、現金兌換或者其他支付或轉移的報告。在報告中，還須註明客戶身份和客戶資金的來源。如果金融機構不報告，或者提出虛假報告，則構成犯罪。同時要求金融機構具有報告可疑交易、保存交易記錄等義務。愛國者法案(USA Patriot Act):經2001年9月11日恐怖攻擊事件發生，為了防止及懲罰恐怖分子行為，美國參眾兩院在2001年10月24日一致通過了(Uniting And Strengthening America by Providing Appropriate Tools Required to Intercept and Obstruct Terrorism Act)，簡稱 USA PATRIOT Act。

該法案將恐怖融資行為視為犯罪活動，要求金融機構加強客戶辨識程序，禁止金融機構與空殼公司往來，並要求金融機構對客戶交易活動進行盡職審查(CDD:CUSTOMER DUE DILIGENCE)，更甚者，對國外通匯行及私人銀行設更嚴格之加強審查措施(EDD:ENHANCED DUE DILIGENCE))，強化金融機構與美國政府間資訊交流。

(2)金融機構執行銀行保密法與愛國者法案之作業程序:

(I)Know Your Customer(認識客戶):目的為防止金融機構有意或無意被利用從事洗錢活動或恐怖組織金融活動

i.建立客戶身份確認作業程序(Customer Identification Program, CIP)

ii.確認客戶非列名於OFAC黑名單

iii.判定客戶風險評等

iv.對客戶交易活動進行盡職審查

v.對高風險之客戶須執行EDD程序，加強對顧客帳戶交易之監控

(II)Customer Identification Program, CIP

i. 辨識客戶

ii.認證文件

iii.保存開戶資料

iv.確認客戶非為恐怖份子及非為恐怖組織

(III)CUSTOMER DUE DILIGENCE,CDD

i.驗證客戶身分文件

ii.評估客戶的風險屬性

- iii. 持續調查客戶
- iv. 帳戶資料要隨時更新，掌握客戶最新動態
- v. 以風險考量為基礎之監控
- vi. 當營業活動與留底資料不符時，調整客戶風險等級，當客戶風險等級變更時，則須實施EDD程序。

(IV) ENHANCED DUE DILIGENCE, EDD

- i. 客戶營業活動及股權結構
- ii. 客戶預估或實際交易量、交易型態，包括涉及司法之較高風險交易
- iii. 客戶地理位置

依上述程序判定客戶屬較高風險等級者，則須執行加強審查措施。

審查內容涵蓋：

- i. 開戶目的
- ii. 資金及財富來源
- iii. 提供控制或擁有帳戶之個人資料
- iv. 職業或行業別
- v. 財務報表
- vi. 銀行證明

(二) Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act 「Dodd-Frank 華爾街改革與消費者保護法」

該法案之核心目的為預防系統性風險與消費者金融保護之兩大議題。為達成目標，採取下列幾項重要措施：

1. 致力於防止銀行過大，以致產生「太大不能倒」之風險：
提出更高的資本適足率、槓桿比率、流動性比率及風險管理要求，及授予監管機關對大型金融機構強制分割、重組或分拆資產之權限。
2. 限制商業銀行從事某些投資業務，避免銀行有過高之曝險：
限制銀行與金融控股公司的自營交易及限制銀行投資私募股權基金與避險基金之投資總額不得超過銀行第一類核心資本的3%等。
3. 新設「金融穩定監督委員會」，用以解決監管上多頭馬車之缺陷並有效防範系

統性風險。

4. 強化對金融衍生性商品與避險基金之監管：

包括將大部分櫃檯交易(OTC)之金融衍生性產品納入交易所和清算中心之平台加以規範與管制；要求銀行將高風險衍生性金融產品移到特定的子公司承作(常規的利率、外匯、大宗商品等衍生性金融產品除外)；且大型的避險基金、私募股權基金及其他投資顧問機構，須在證管會(SEC)登記，揭露交易資訊，並定期接受檢查。

5. 強化評等機構之獨立性與評等資訊之透明度，以提供投資人透明且可靠之投資機構資訊。

6. 新設消費者金融保護署(CFPA)，以確保美國消費者就消費性金融產品可取得透明、正確的資訊，並防止金融詐欺情事的發生，由於消費金融所涉範圍甚廣，且該署擁有獨立制定條例之權，預計將在相關監管上，扮演重要的角色。

7. 各金融監理機關，諸如聯邦儲備理事會、貨幣監理署(OCC)、儲蓄機構監理署(OTS)與證管會等，雖在次貸危機與金融危機中未能發揮應有功能而遭受抨擊，卻在新法中獲得實質的擴權。

8. 明確授權美國聯邦儲蓄保險公司(FDIC)在大型金融機構產生危機時，可對其採取破產、清算之程序，且明定相關成本不得由納稅人支付。

9. 賦予股東對經營管理階層提供建言之權。此即所謂的say on pay制度，股東對於經營管理階層之薪酬擁有不具約束力之建議權。監理機關並有權中止金融機構不當之薪酬計畫。

10. 國際合作為使系統性風險的發生可能降到最低，須透過國際間交流（如G20），使各國監理機關可以在既定框架中合作，並預防系統性風險產生。

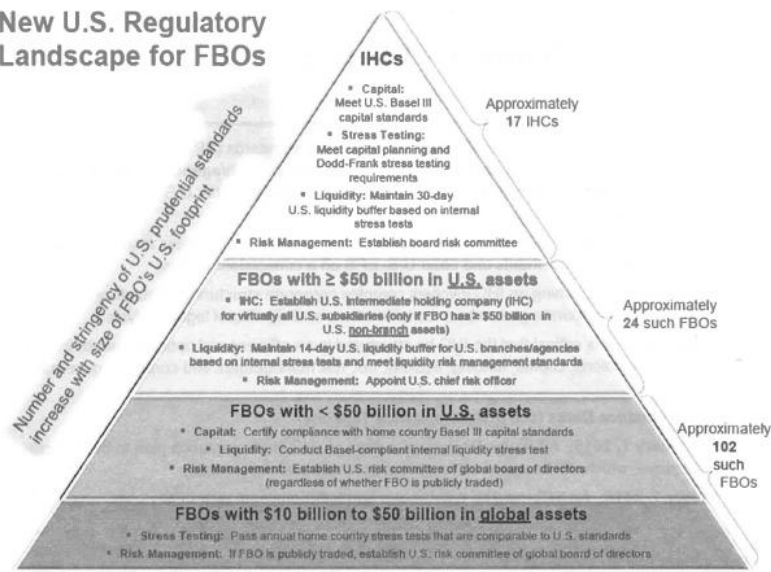
課堂上，講師以"交換規定"為說明Dodd-Frank法案之重點，交換定義:利率交換、信用違約交換、外匯交換(遠匯、選擇權、無本金交割遠匯)等即期外匯交易則不為Dodd-Frank法案所規範。

Overview of IHC Requirement

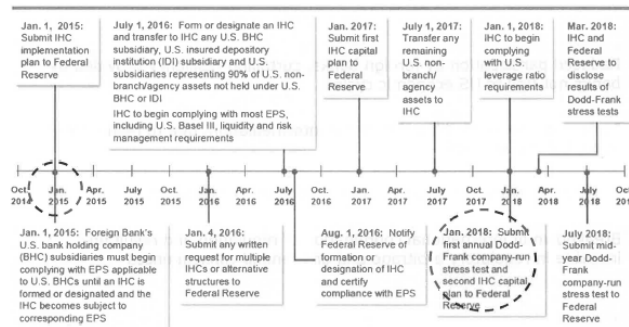
- The Federal Reserve's Dodd-Frank enhanced prudential standards (EPS) final rule requires a foreign banking organization with **≥ \$50 billion in U.S. non-branch/agency assets** (Foreign Bank)* to place virtually all of its U.S. subsidiaries underneath a top-tier U.S. intermediate holding company (IHC).
- The IHC will be subject to U.S. Basel III, capital planning, Dodd-Frank stress testing, liquidity, risk management requirements and other U.S. EPS on a consolidated basis.
- **Complexity:** Establishing an IHC involves complex corporate structuring, regulatory, capital, liquidity, tax and corporate governance considerations and significant legal analysis.
- **Optimization:** It is critical that the IHC be structured in an efficient and optimal manner from a business, operations, capital, funding, liquidity, tax, risk management and corporate governance perspective.
- **Key Compliance Dates** (see IHC Compliance Timeline)
 - **January 1, 2015:** A Foreign Bank must submit an IHC implementation plan to the Federal Reserve, which will be reviewed for reasonableness and achievability.
 - **July 1, 2016:** An IHC must be established and fully compliant with EPS.

Source: Davis Polk

New U.S. Regulatory Landscape for FBOs



IHC compliance timeline



Source: Davis Polk

(三)The Volcker rule

Volcker Rule 係源於 DFA 第 6 章「2010 年版銀行、儲存協會控股公司與存款機構規範改進法」，旨在限制銀行運用大眾存款進行高風險之自營交易，以降低銀行經營者之道德風險。Volcker Rule 適用對象為美國境內之金融機構，包括美國本土金融機構及外國金融機構之分支機構。

該法案原則上禁止銀行相關機構從事自營交易或設立、投資避險基金和私募基金。

法案規範之對象

1. 加入存款保險之收受存款機構
2. 對(1)類機構有控制權之公司
3. 依 1978 年國際銀行法規定為成立目的之銀行控股公司及其分支機構或子機構。
4. 豁免對象及行為
 - (1)從事造市行為或為客戶提供承銷服務，得不受限制；有關造市活動之定義如下：
 - 經常性隨時準備買進或賣出之交易。
 - 因應內部法律遵循架構而進行之交易(如降低特定風險之交易)。
 - 為激勵員工績效所從事之交易，惟不得涉及承擔風險之自營交易。
 - 在美國境外，以國外證券交易商、交換交易商或其他交易商身份所從事之合法境外交易。
 - 為賺取手續費、佣金、買賣價差及其他非資本利得等收入來源所從事之交易。
 - (2)交易美國政府債券、機構債券、市政債券或外國政府債券，得不受限制。
 - (3)為降低銀行金融資產風險所從事之避險性交易，得不受限制。
 - (4)透過信託方式，以客戶名義進行交易，得不受限制。
 - (5)外國銀行在從事美國境外之交易活動，得不受限制，即使該外國銀行與美國銀行之境外分支機構從事自營交易亦不受限制。
 - (6)受客戶之委託進行買賣、從事居間或保管特定基金，而銀行並未實際取得

或保留與本身利益時，得不受限制。

(7)銀行為信託之受託人，以其員工股票紅利、盈餘分配、高階管理者遞延支付薪酬與員工退休金之名義而持有之特定基金，或其他經美國或外國主管機關核准而持有者，不在此限。

(8)因善意催收債權而取得之特定基金，在本規定實施後仍持有者，應於主管機關規定期限內處分，不得有任何理由延遲。

三、風險管理

(一)由富國銀行外聘講師 Mr. George Karklins (G K ADVISORS LLC Managing Partner) 講授。

Behavioral Economics:

◆ The mind often uses shortcuts to solve complex problems.

人類通常希望用捷徑解決複雜問題

◆ Optical illusions are good examples of how the use of shortcuts can lead to mental mistakes.

視覺上的錯覺使人判斷錯誤

◆ We think everyone else sees what we see.

認為別人看見的和自己看見的是一樣

◆ Individual and organizational biases inhibit good thinking about risk.

個人與團體的偏見抑制了對風險好的想法

Individual behavioral biases

◆ Confirmation : Accept information that supports our initial position and suppress that contradicts it

堅信原始資訊，排斥與之抵觸的訊息

◆ Sunk-cost: Escalating our commitments to an original course of action.

已支付之代價、成本

◆ Overconfidence: Overestimate our abilities relative to others: take credit for past outcome: blame others for failure

過度自信

Individual and Organizational Biases Inhibit Good Thinking about Risk

Individual Biases

- ◆Confirmation biases:堅信
- ◆Sunk-cost biases:已付出之代價
- ◆Overconfidence biases:過度自信

Organization Biases

- ◆Group think:群體思考
- ◆Normalization of deviance:異常行為合理化

Mr. George 以上述觀點為風險管理概念引言，再以哈佛商業學院個案研究議題「MOUNT EVERST-1996」作為小組討論題目，與上述論述呼應。

1996年2位著名且成功登上聖母峰頂之登山家羅布·哈爾和史考特·費雪分別帶領2隊登山者攀登聖母峰，在完成登頂後下山過程中遭遇強烈雪暴，5人因此遇難死亡(包含羅布·哈爾和史考特·費雪)。兩位具有豐富登山經驗者，為何遭遇死劫，哈佛商業學院教授 Michael A. Roberto使用管理工具分析悲劇發生的原因:認知偏見、心理安全感和系統複雜性的交互作用。

1. 對領導者而言，此案例分析提供了一個理解與診斷的架構，預防在不同類型組織裡嚴重的失敗。此案例對領導者如何形成和指導組織作出高風險決策並付諸實施的過程有其重要含意。領導者必須密切關注如何平衡組織的競爭壓力，領導者的言行如何對組織成員形成觀念和信仰，並提供了企業如何從過去失敗中學習的相關論點。
2. 平衡競爭力:領導者需在組織內部就培育自信、異議和承諾中維持一個微妙的平衡。管理者必須在過度自信與優柔寡斷間取得平衡，領導者面對挑戰時須當機立斷，同時也必須激勵組織成員如此做。缺乏信心能擴大預期的遺憾，或個人做出決定前感到恐懼。高度預期的遺憾可能會導致優柔寡斷和代價高昂的延遲。“這種焦慮會對快速移動行業的主管形成嚴重問題。成功的管理團隊能在動盪的產業中發展出某些做法應付這種焦慮。例如尋求一個或多個專家顧問的意見，即，具有豐富經驗的主管可以作為一個紅顏知己和各種想法的傳聲筒。當然，過分自信

也是危險。打擊過度自信，領導者必須尋求資訊及證明他們現有觀點不正確，他們不應鼓勵下屬隱藏壞消息。鼓勵大家積極測試關鍵假設、根除過於樂觀的預測。管理者面臨的另一個挑戰，團隊成員間的辯論不足可能降低計畫和建議進行嚴謹評價的程度。有缺陷想法受到質疑，但創造性的另類選擇並沒有產生。另一方面，當領導者得出最終決定時，他們需要大家接受與支持，不能讓糾紛不斷，阻礙了決定之執行。居魯士大帝曾經說過，領導者必須在”異議多元化，命令統一化。”中平衡需要。要做到這一點，領導者必須確保每個參與者都有一個公平的與平等機會表達意見，而他們必須證明已經仔細考慮這些意見。此外，他們必須清楚地解釋他們的最終決定。

領導者必須意識到在瑕疵行動中過度承諾的危險，尤其是在員工花費了大量時間、金錢和精力。“減少損失”的能力對勇敢的領導階層而言，仍然是一個艱難挑戰的標誌。沉沒成本陷阱不會阻礙有缺陷的決策。相反，領導者必須捫心自問：另一位主管若處在現在位置，他會如何做，組織之前沒有任何歷史軌跡？管理者應要特別謹慎，如果他們聽到的反應，如：“好了，我們已經付出這麼多了。我們不想浪費所有資源。”最後，領導者應比較好處和額外的投資成本與這些資源的替代用途。藉由鼓勵多種選擇的考慮，領導者可以幫助自己和他人認知對現有計畫過度承諾可能阻礙組織尋求其他有前途的機會。

3. 塑造觀念和信仰

聖母峰案例也說明了領導者如何形成看法及組織成員的信念，進而影響成員彼此之間以及他們與領導者間在緊急情況下的互動。2位登山領隊提出了一些看似微小的選擇，卻在團隊中對人們的角色、狀態及與其他登山者關係的觀念產生了巨大影響。這些看法和信仰約束了成員於團體遭遇嚴重障礙和危險時的反應行為。領導者可以在許多方面塑造人的觀念和信仰，在某些情況下，領導人的言行發出一個明確的信號，期望人們應有的行為。例如，霍爾很清楚的表達，當遠征最後推進峰頂時，他不希望聽到不同的意見。大多數領導者瞭解這些直接命令或指令的力量。領導者透過隱約的訊號、行動及標誌塑造觀念及信仰。嚮導間薪酬的差異讓登山隊成員相信嚮導於遠征隊中的相對地位不同。這很難讓領隊相信，他們的薪酬決策會影響遠征隊對狀態的看法，最終導致遠征隊結構上的歧見。然而，

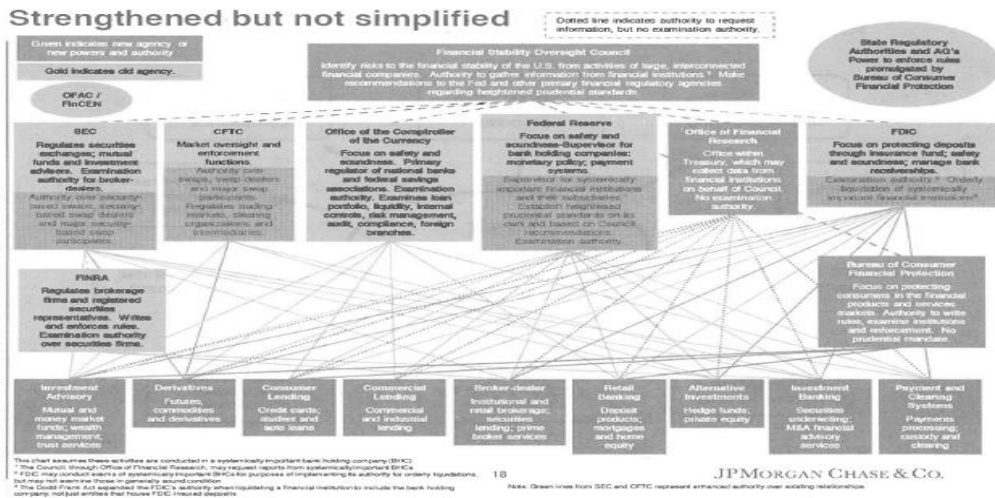
這種相對較小的決定確實發出強烈信號給組織其他的成員。管理者從這教訓中學到，他們必須認知自己行為所象徵的力量和他們在決定組織工作團隊結構和組成時所發出訊號的力量。

從失敗中吸取教訓：通常當一個組織遭遇可怕的失敗，其他人會嘗試從經驗中學習。避免重蹈覆轍，似乎是一個令人欽佩的目標。當然，一些觀察家會將這些表現不佳者歸因於人為錯誤。他們歸咎企業領導人犯關鍵性錯誤，甚至指責他們無知，疏忽或無所謂。將失敗歸於他人有瑕疵的決定，對外部觀察者具一定的優勢。特別是對那些意欲從事類似行為的人找到一個合宜的理由。將他人的失敗歸結於人為錯誤，雄心勃勃和充滿自信的經理人，相信自己將從這些錯誤中學到教訓並在別人失敗處得以成功。

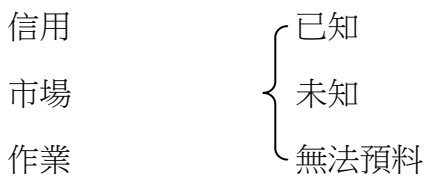
這項研究顯示，由大型組織失敗學到一個更全面的觀點。我們不能只將個人、團體及組織分開考量。相反，我們需要研究如何認知，人際交往，和系統的力量相互作用，從而影響組織流程和成績。系統的複雜性，團隊結構、信念和認知的侷限性並不是失敗的另類解釋，而是補充、相互強化的概念。

人們需承認多重因素造成大型組織失敗，進而從心理學、社會學觀點探討個人、群體及組織間的聯繫。





(二)風險型態:



1. 已知風險:

- (1) 可預防之風險，內部風險屬之，可控制、應被排除或避免
- (2) 受雇人員不當行為及違法行為
- (3) 例行作業過程產生的風險(未被授權、違法、違反道德及錯誤活動)
- (4) 缺失及錯誤不會造成重大損失，可容忍的範圍內
- (5) 降低發生機率，接近0
- (6) 內部稽核為控制一環，工作及價值報表
- (7) 自我評估為風險評量之一，錯誤資料收集、作業損失資料

2. 未知風險: 企業執行上風險

- (1) 策略風險係指公司為賺取較高報酬而願意承擔之風險
- (2) 經由以規定為基礎設計之” check-the-box” 法遵系統仍無法充分管理之風險
- (3) 要求以系統降低風險發生機率，0是不可能
- (4) 擅長管理策略風險的公司能藉由採取較具風險的計畫和策略賺取較優的

報酬。

(5)行為偏見及陷阱會阻礙思考與討論風險，直到太遲

(6)降低目標是減少發生可能性及衝擊

(7)控制方法包含風險指標評分卡，提倡降低風險、於策略會議中檢視風險

(8)使用風險評估模型評估風險(VaR、風險調整後資本、風險基礎績效衡量)

3.無法預料的風險:外部風險

(1)公司外部無法控制的事件

(2)” Black Swans” ，黑天鵝事件

(3)使用管理預防企業風險之方法仍無法減少之風險

(4)行為偏見及陷阱會阻礙思考與討論未知風險，直到太遲

(5)必須能預先想像及降低

(6)自然和經濟災難造成立即衝擊、地理及環境屬長期影響、具分裂性及競爭性的風險

(7)降低目標是減少風險產生時帶來的衝擊

(8)控制方法:偶發事件計畫、避險程序

(9)外部/無法預料風險的評量

4.BASEL III

對全球銀行資本架構的要求:

(1)BASEL II著重於資產面、BASEL III重視負債面

(2)更高資本適足率要求:第一類資本銀行繼續經營資本、重分類後第二類資本為銀行面臨結束營業時，用以吸收損失

(3)風險調整後資本率及降低槓桿比率

(4)增加資本保留緩衝及反景氣循環緩衝、短期「流動覆蓋比率(liquidity coverage ratio; LCR)」、長期「淨穩定資金比率(net stable funding ratio; NSFR)」0

(5) BASEL III 之影響

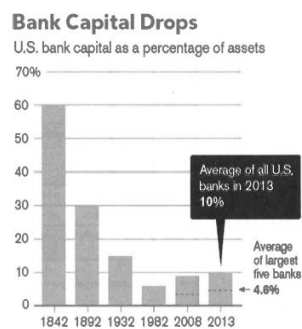
正面影響:

在BASEL III 的規範中，提高普通股權益資本需求，並取消原先BASEL II

的第三類資本，將使銀行資本結構更為穩健，並能及時用以吸收損失。資本保留緩衝與反景氣循環緩衝的建置，也使銀行面對風險損失時，增加兩道防護。過去已有國際性大型銀行雖已符合資本適足率，卻因為從事高槓桿投資業務，致使銀行暴險於高風險，BASEL III對槓桿比率的限制，將使銀行在資本適足率以外，限制其投資槓桿操作。而流動性規範的導入，也迫使銀行重視流動性風險的控管。

反面影響：

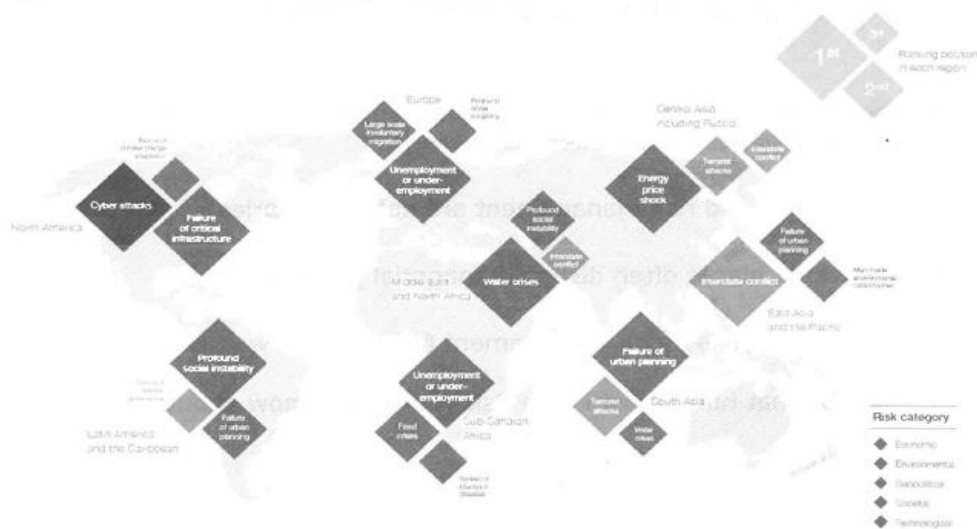
在BASEL III 的諸多修正中，對於採用進階模型的銀行，相較於標準法，反而需計提更多的資本。如針對採用IMA 的銀行，BASEL III新增「壓力風險值」與「增額風險計提」；採用IRB 的銀行，則須針對大型或未受管制之金融機構提高系統性風險相關係數乘數。由於現行巴塞爾銀行監理委員會資本協定規範，並未強制銀行採用進階模型法，在BASEL III 的修正中，採用進階模型法的銀行需要額外計算更多的風險性資產，且執行建模成本相對增加，反而提高許多銀行繼續採用標準法的誘因，也出現BASEL III 間接鼓勵銀行走向標準法的反面聲浪。



Annex 2: Phase-in Arrangements (shading indicates transition periods) (all dates are as of 1 January)									
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Leverage Ratio		Supervisory monitoring			Parallel run 1 Jan 2013- 1 Jan 2017 Disclosure starts 1 Jan 2015				Migration to Pillar 1
Minimum Common Equity Capital Ratio			3.5%	4.0%	4.5%	4.5%	4.5%	4.5%	4.5%
Capital Conservation Buffer						0.625%	1.25%	1.875%	2.5%
Minimum Common Equity plus Capital Conservation Buffer			3.5%	4.0%	4.5%	5.125%	5.75%	6.375%	7.0%
Phase-in of deductions from CET1 (including amounts exceeding the limit for DTAs, MSRs and financials)				20%	40%	60%	80%	100%	100%
Minimum Tier 1 Capital			4.5%	5.5%	6.0%	6.0%	6.0%	6.0%	6.0%
Minimum Total Capital			8.0%	8.0%	8.0%	8.0%	8.0%	8.0%	8.0%
Minimum Total Capital plus Conservation Buffer			8.0%	8.0%	8.0%	8.625%	9.25%	9.875%	10.5%
Capital instruments that no longer qualify as Non-core Tier 1 Capital or Tier 2 Capital			Phased out over 10 year horizon beginning 2013						
Liquidity Coverage Ratio	Observation period begins					Introduce minimum standard			
Net Stable Funding Ratio		Observation period begins							Introduce minimum standard

Source: Moody's

Figure 1.7: For Which Global Risks Is Your Region Least Prepared?



Source: Global Risks Perception Survey 2014, World Economic Forum.

叁、富國銀行業務介紹與經驗分享

一、富國銀行(Wells Fargo)的前身是一家快遞公司，美國運通兩位創辦人韋爾斯(Henry Wells)及法高(William G Fargo)在加州淘金熱時期看到新商機，於1852年在紐約成立富國公司，向淘金者收購生金並售出金幣，這就是富國經營銀行業之

始。1998 年西北銀行(Norwest)收購舊富國公司，由於西北銀行的名稱地方色彩過重，富國公司之名在美國西部史之地位為人所熟知，因而改名為富國銀行，並將總部遷至舊金山。該行業務以零售銀行業務為主，批發銀行和消費金融為輔。

2009 年 9 月 29 日花旗集團(Citigroup)宣布收購美國第 4 大銀行美聯銀行(Wachovia)業務，10 月份富國銀行介入這樁交易，宣布以每股 7 美元的價碼收購美聯銀行，總金額達 117 億美元，擊退花旗入主美聯銀行。

富國銀行的英文名稱為 Wells Fargo，源自兩位創始人的名字，口號引申為 Together we'll go far。

WF Overview – Vision



We want to satisfy all our customers' financial needs, help them succeed financially and be the premier provider of financial services in every one of our markets.

- John Stumpf, Chairman, President & CEO

富國銀行係以客戶需求為導向的銀行，始終堅持以客戶為中心。

經營願景:滿足客戶在財務上的所有需求，幫助他們在財務上取得成功，與客戶共同成長，該核心經營理念貫穿產品設計、銷售和服務。

二、富國銀行現況

資產:約 1.7 兆美元

員工:全球約 266,000 人

客戶數:約 7 仟萬

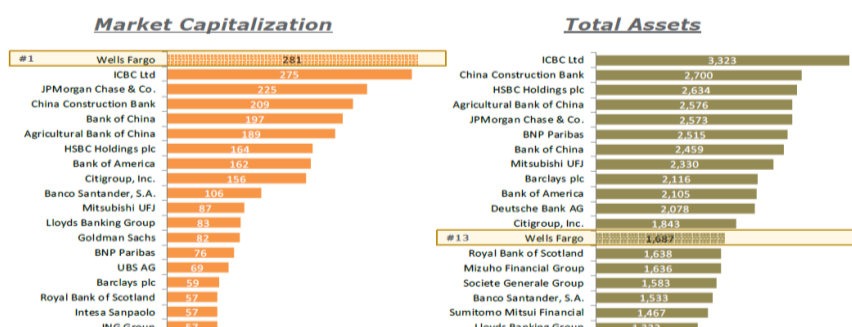
店面:超過 8,700

自動提款機:超過 12,500 台

市值:約美元 2 仟 8 佰 10 億

WF Overview – Global Market Capitalization

One of the leading banks in the world by market capitalization
(\$ in billions)



三、經營業務範圍

1. 付款業務

Industry Update

Why does this matter to Wells Fargo....
Payments are our business

1 in 7 USD Commercial Payments in the World

55% Book Transfer Rate

Number 1 bank in fedwire volumes

Number 4 in combined CHIPS & Fedwire volumes

Number 1 in ACH volume

Number 1 in overall institutional customer satisfaction
among global financial institutions (3 years in a row)

2. 股務服務

Wells Fargo Shareowner Services

Key facts

Clients served	860
Shareholder size ranking	#2
Longevity in business	Since 1929
Stockholder Consulting Services (2013)	#1
Group 5, Inc. (2014)	#1

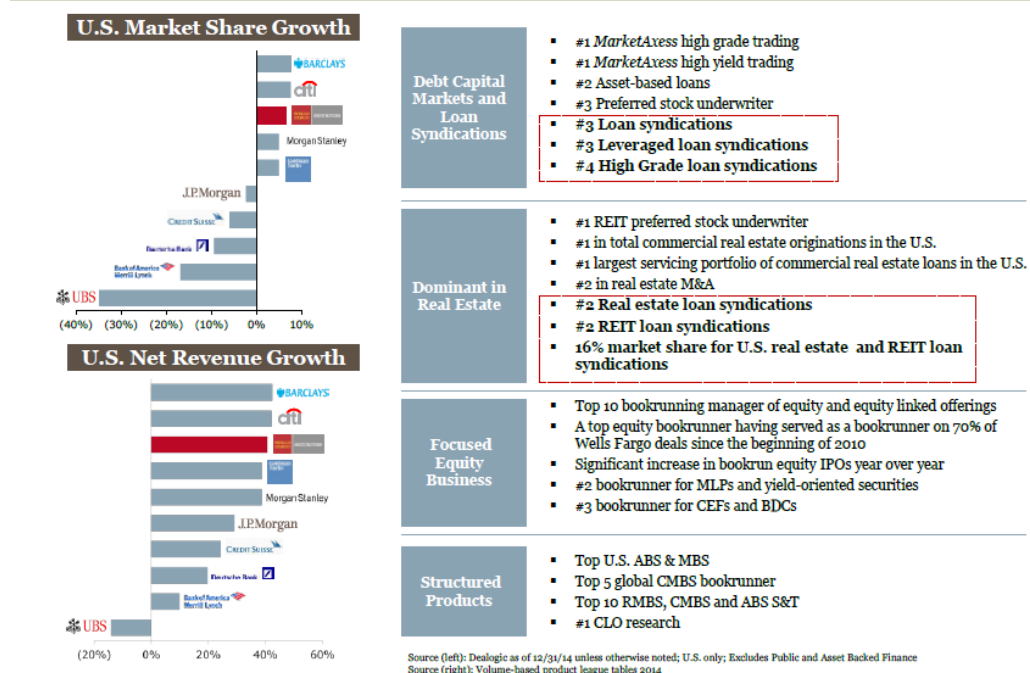
*“Wells Fargo Shareowner Services
is a cornerstone product of Wells Fargo.”*
– John Stumpf, President & CEO

Core Transfer Agent Services offered by Wells Fargo

Transfer agent	Investment plan services	Servicing Channels	Annual meeting services	Corporate action services
Recordkeeping	Cash dividend disbursement	Dedicated Call Center and interactive IVR	Proxy tabulation	Paying agent Exchange agent
Issue and cancel certificates	Dividend reinvestment	Online account services for both issuers and shareholders	Inspector of election	M&A escrow agent
Service shareholder inquires	Employee stock purchase plan	Stock Sales: Batch, Market and Limit sales	Notice and access	Tender agent spin-offs
Lost shareholder and abandoned property	Direct stock purchase plan	Dedicated Account Management Team		

3. 聯貸業務

Market Leading Approach – Wells Fargo is #3 Overall in the 2014 Syndicated Loan Market



8

Wells Fargo Securities

4. 商業放款與住宅抵押放款

5. 企業信託

Wells Fargo Corporate Trust Services - size and scope

Key facts

First appointment	1929
Team members	2,312
Active transactions	40,277
Portfolio size (unpaid balance)	\$2.7 trillion
Loans in safekeeping	16 million

CTS serves clients across multiple sectors:

- Corporations
- Investment banks
- Financial institutions
- Government entities & sovereigns
- Law firms
- Mortgage companies
- Private equity & hedge funds

Significant U.S. Rankings*

Industry	Role	Rank
Commercial Mortgage Backed Securities	Certificate admin	1
Government National Mortgage Assn	Trustee	1
MBS Securities**	Bond admin	1
Aircraft Lease**	Trustee	2
High Yield Debt	Trustee	3
Convertible Debt Trustee	Trustee	1
Investment Grade Debt	Trustee	3
Shareowner Services	Transfer agent	2

* Sources: Thompson Reuters (Q1, 2015), Commercial Mortgage Alert (2014), RMBS unpublished, SEC Form TA-2
**Unpublished ranking.

- 6.存款及投資
- 7.財富管理
- 8.消費者及小型企業貸款
- 9.批發型業務

Wholesale Banking – Opportunity: Following our customers internationally



Enterprise presence in 36 countries (including U.S.) and diversified mix across businesses and regions, with International Group (IG) being the key driver



- (1)10 Wells Fargo Bank NA Branches: Cayman Islands, Dubai International Financial Centre (Dubai, United Arab Emirates), Hong Kong, London (United Kingdom), Seoul (South Korea), Shanghai (China), Singapore, Taipei (Taiwan), Tokyo (Japan), Toronto (Canada)
- (2)Wells Fargo Bank International: Headquarters - Dublin (Ireland), Branches- London (United Kingdom), Frankfurt (Germany)
- (3)Wells Fargo Bank NA Rep Offices: 26 rep offices in 23 countries Other office locations:
For various businesses
- (4)Map excludes Enterprise Global Services locations
- (5)No team members in Cayman Islands

四、富國銀行業務經驗分享：

根據富國銀行的業務區分，小型企業貸款區分為：

1. 企業直接貸款單位：

- (1)負責年營收小於2佰萬美元的小型企業(占美國95%企業)貸款
- (2)由個人業務行員及企業專員服務，類似零售客戶案。
- (3)產品開發、風險管理、額度核准及行銷採集中化

(4)充分利用信用評分卡核准額度及帳戶監控

(5)平均核給額度:無擔保放款4萬美元

2.企業銀行單位:

(1)負責年營收介於2佰萬~2仟萬美元的普通企業貸款

(2)由行銷專員負責

(3)產品開發及行銷採集中化

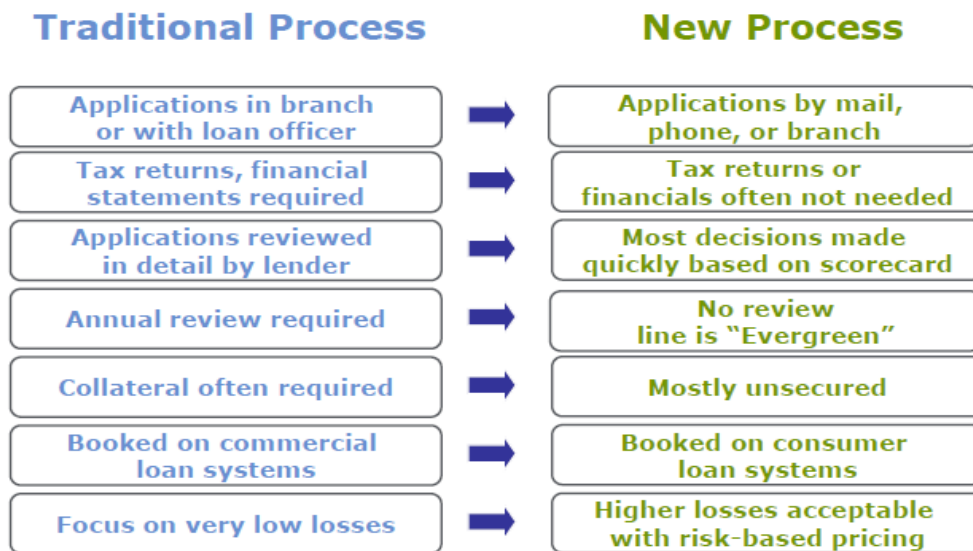
(4)需做財務報表分析-流動性、槓桿率、負債率(包含企業及企業主)

(5)平均核給額度:擔保放款40萬美元

該行小型企業放款(SMALL BUSINESS)業務排名全美第一。

富國銀行自1995年起，對小型企業放款採用新版評分卡進行無擔保貸款，新舊授信流程如下圖。

Significant changes were made to optimize the business and increase small business access to finance



相較傳統流程，新流程不需至分行申請，可經由電話或信函申請，不要求提供財報或報稅資料，依據評分卡之評分來決定是否核准貸款，並依據風險高低決定利率訂價。小型企業評分卡基本要素有:1.行業別2.經營時間3.存款餘額4.年營收5.地點6.企業經營者信用歷史紀錄7.企業經營者金融資產與負債狀況(存款餘額、債

務負擔)。

該行並利用美國「消費者信用署」之資料為準駁之基本依據。主要審查內容為：

- (1)總債務餘額及每月最低還款金額
- (2)近來信用資料被查詢次數
- (3)可用總額度
- (4)歷史還款紀錄
- (5)交易次數
- (6)資料存續時間

富國銀行認為小型企業主本身信用良好者，其所經營之企業亦會保持良好信用；一個信用紀錄良好的人，能反映出個人特質：生活有紀律、儉樸、行事系統化，如此經營企業較易成功。

授信流程會運用評分卡資料庫進行統計，藉以評估目前的評分卡在未來可能的表現，進而分析違約機率之風險，依據風險高低決定利率水準，降低審核時間及作業成本。貸後管理則會持續透過放款資料、每月更新的外界信用資料庫及額度使用狀況等資訊，調整訂價及額度。新申請程序簡化更容易吸引客戶申請並增加產品競爭力，惟此種授信流程須配合具有統計及授信經驗的幹部、願意承擔評估風險、不同部門間橫向溝通無礙、及電腦系統整合支援方能適用。

肆、心得與建議

- 一.11 天研討課程除對富國銀行有進一步的瞭解外，對該行各項業務的表現亦印象深刻，對全球風險管理、防制洗錢有更深體認。本次研討會以臺灣地區參加人員 7 位為最多，次為大陸銀行 4 名，及越南銀行 4 名；大陸金融機構近幾年蓬勃發展，各項金融商品的創新、運用及國際化程度，已逐漸登上世界水準，隨著兩岸貨幣清算機制啟動，這些大陸地區的同業，將是合作對象也是競爭對手，為因應兩岸金融業務日漸鬆綁，本行應加快大陸據點的設置，俾取得對岸商機，對人才的培訓亦應持續積極辦理，以提高本行競爭力。

越南地區銀行亦派員參加本項課程，顯現新興國家經濟朝正面發展，反映當地銀行業發展漸趨成熟及當地銀行參與國際金融業務的積極心態，與我國金管會積極推動國

內金融機構加速佈局亞洲，推動國內金融業打亞洲盃想法吻合。

二.自 2008 年金融風暴後，全球金融監理機構莫不加強風險管理及法規遵循之要求，此次研習課程中，富國銀行講師亦強調該等議題之重要性，本行要國際化，與國際接軌，永續經營，惟有穩建經營策略與良好風險管理，方為經營制勝關鍵。

三.富國銀行的目標是滿足客戶財務上的所有需求，幫助他們在財務上取得成功。該行經營核心理念和發展動力係以客戶為中心，而不是以產品為中心。這點值得臺灣銀行業學習。

四.富國銀行很注重對風險的控制，尤其是在風險的分散上做得很好。富國擁有 80 個業務單元，分別為客戶一生中可能產生的各種金融需求提供合適的產品，如此就把業務的風險分散了，使其不易受到經濟周期的影響。風險的分散也就是富國銀行不良放款率低的主要原因。