

出國報告(出國類別：其他)

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

服務機關：臺灣銀行企業金融部

姓名職稱：陳芳君高級襄理

派赴國家：美國

出國期間：105年6月5日~105年6月18日

報告日期：105年8月18日

摘要

本次參加本行美國通匯同業富國銀行(Wells Fargo Bank, N.A.)於2016年6月6日至6月16日在美國舊金山舉辦之2016年第28屆「海外銀行家培訓計畫課程」(Overseas Bankers Training Program, 簡稱OBTP), 該培訓計畫係由富國銀行邀請其在亞洲地區國家主要的通匯往來銀行遴選代表參加, 本屆培訓計畫共有來自13個國家36家銀行40位學員出席, 課程涵蓋國際金融、風險管理、信用分析等, 主要課程內容如下:

1. 富國銀行發展史及相關業務之經驗分享 (Wells Fargo overview)
2. 國際經濟與金融展望 (The International Economic and Financial outlook)
3. 風險管理與個案研討 (Risk Management & Case Studies)
4. 金融法規 (Regulations)

目次	頁次
壹、培訓目的.....	4
貳、研習過程.....	4
參、培訓課程概述.....	5
一、富國銀行發展史及相關業務之經驗分享.....	5
二、國際經濟與金融展望.....	14
三、風險管理與個案研討.....	17
四、金融法規.....	20
肆、心得與建議.....	26
伍、參考資料來源.....	26

壹、培訓目的

本行美國通匯同業富國銀行於美國舊金山之富國銀行訓練中心舉辦 2016 年第 28 屆「海外銀行家培訓計畫課程」，以邀請富國銀行於亞州地區主要通匯往來行派員參與，此次參加學員共 40 名，分別來自中國大陸、香港、印尼、日本、菲律賓、斯里蘭卡、泰國、土耳其、馬來西亞、印度、越南、韓國及臺灣等 13 個國家 36 家銀行。

此次海外銀行家培訓計畫目的係在培養銀行未來的管理幹部，使參加學員深入了解商業銀行及國際金融之現況，並培育參加學員之決策制定及領導統御能力，除可增加參加學員的國際金融知識、增廣全球性視野及建立廣泛的人脈外，亦可提高本行參與國際活動之能見度，與其他各國銀行代表交換業務經驗。

貳、研習過程

職奉派參加 2016 年 6 月 6 日至 6 月 16 日由富國銀行舉辦之「海外銀行家培訓計畫課程」，報到當天開場即隨興點名，每次兩位學員，互相介紹剛認識的夥伴，哇！容易緊張的我，剛開始心跳得好快、腦中一片空白，還好，順利過關！因有的銀行學員只能上一周課程，所以第一周只有 36 名學員報到，上課座位隨機坐，坐定後就不能換，與我同組的 9 名學員（包含我）分別來自香港、斯里蘭卡、菲律賓、泰國、臺灣等國。

接著開始一連串的 30 堂訓練課程及 2 天的個案研討，上課除了個案研討外，其他課程沒有發放講義（在大夥兒的爭取之下，富國銀行僅提供 9 堂課程的投影片供參），採取撥放投影片方式授課，講師主要係由富國銀行相關業務之同仁授課及經驗分享，課程中只有一位外聘講師 Mr. George，即印象最深刻且為期 2 天的個案研討課程之講師，講師 Mr. George 一上課就要每位學員先來個自我介紹，不免俗的每個學員介紹自己來自哪個國家、哪個銀行、擔任什麼業務....，藉此讓我們更瞭解彼此。

透過案例研討，依座位拆成四組分別代表 Deutsche、Merrill lynch、Morgan Stanley、Paribas 等四家銀行，時間回到 1991 年中歐、東歐重建及開發需要資金，歐洲復興開發銀行(European Bank for Reconstruction and Development，簡稱 EBRD) 邀請超過 40 家投資銀行參與投標，第一輪淘汰到只剩 12 家銀行，第二輪由前述 4 家銀行勝出，要四組學員就講義裡現有所提供

不多的資訊進行討論，各組依所代表之銀行決定要如何規劃債券發行的價格、發行量、地區、對象、總額、期限等，各組進行討論、上台報告，努力向歐洲復興開發銀行爭取主辦機會。

每組學員無不使出渾身解數，努力讓自己所學及對案例的理解與學員分享，在短短的幾個小時裡完成簡報，接著上台報告，我們這一組代表 Paribas 全員上台，努力將剪報呈現給台下的聽眾，希望能在四組內勝出；講師 Mr. George 認為我們這組表現最為優秀，只是當年得標者為 Morgan Stanley，雖有點遺憾沒能拿到獎品，但得到 Mr. George 口頭的認可，我們這組學員都覺得超開心。

另外，課程最後安排團隊活動-「棉花糖挑戰」，運用 20 根義大利麵條、一碼長的膠帶、一顆棉花糖、在 18 分鐘內，建造一座塔，最終棉花糖必須在頂端，且必須撐住不倒；當然，在比賽過程中驚呼連連，穩紮穩打反而容易成功，太過冒進反而失敗。透過這個遊戲，讓我們學習在很短的時間內，透過溝通、協調、建立團隊、迅速合作，其中棉花糖看似很輕，應該很容易被義大利麵條撐起，然而事實並非如此；所以，一個管理者對於決策的執行，必須了解風險的所在，策略的架構是否穩妥，是否經得起風險考驗，如何在最短的時間裡，在有限的資源，如何用最小成本方式達到最大效果；因此，任何一支能管理並密切關注工作表現的團隊，其專業技能和引導技能以及其組合能導致成功。

最後一天的結業典禮暨午宴，分別由我們這組來自斯里蘭卡的 Mr. Sanath 及來自臺灣的 Ms. Claire 代表感言致詞，接著夥伴們及自己一一上台領取結業證書，這 11 天的相處回憶再次浮現腦海，很感謝富國銀行安排此次的培訓課程，更感謝長官讓我有機會見識更寬廣的世界，與來自 13 個國家 36 家銀行的夥伴們相處 11 天，當然大夥兒也很珍惜這次難得的相聚機會，在 Facebook 成立了我們的專屬社群，留下美好回憶及未來聯絡方式，讓這難得的緣分繼續綿延下去。

參、培訓課程概述

一、富國銀行發展史及相關業務之經驗分享

(一) 富國銀行發展史：

第一天報到後，當天下午即帶我們參訪富國銀行歷史博物館 (Wells Fargo History

Museums)，由博物館館長為我們一一解說富國銀行的發展史。1848 年在加州發現了黃金，加州淘金熱讓兩位創辦人 Henry Wells 及 William Fargo 看到商機，在 1852 年 3 月 18 日於紐約市成立 Wells Fargo & Co.(富國公司)，提供快遞與銀行服務為業，以連接生機勃勃的東岸和偏遠西部的金礦區；富國銀行於紐約開業不久後，於 1852 年 7 月 13 日在舊金山和沙加緬度設立辦事處開始營業，業務包括向西部淘金者收購生金並售出金幣，並將黃金及信件帶回東岸，此即為富國公司經營銀行業之始。

1866 年，富國銀行為世界上最大的驛站馬車服務公司，故六匹馬拉動的 Concord 驛站馬車為富國銀行的圖騰，時至今日，在博物館內仍置放著當年的馬車、電報機、打字機、老式銀行提款機、舊式電話及相關文物等，各位學員亦競相的與古董拍照留念，同時體驗乘坐馬車奔馳搖晃的感覺，還有試著用摩斯電碼打電報、撥打舊式電話、裝成當時的工作人員，林林總總的懷舊文物讓人好生懷念。

因時代改變，富國銀行開始運用船舶及火車進行快遞運輸，1917 年美國捲入第一次世界大戰，富國銀行全國服務網路包括沿著 8 萬英里鐵路分布的 1 萬家辦事處，亦開始從事日本、澳大利亞、香港、中南美洲以及歐洲的海外快遞服務。1918 年，美國聯邦政府為因應戰爭，將所有快遞業務國有化，使得富國銀行頓時只剩下一家舊金山辦事處，以及銀行業務。

第一次世界大戰結束後，富國銀行繼續以提供商人及農民銀行服務為業，二次大戰結束後，為了滿足汽車、房屋、商業等貸款業務需求，富國銀行透過社區分行及汽車銀行提供服務；於 1970 年富國銀行採用新技術 ATM 為客戶提供 24 小時服務；接著，富國銀行隨著數位時代到來，於 1995 年成為美國第一家提供網路銀行服務的銀行。

今天的富國銀行係由 1998 年西北銀行 (Norwest) 收購原有富國銀行後，改名並遷往舊富國銀行總部舊金山而來。富國銀行於 2007 年成為提供第一家行動電話銀行服務的銀行，2008 年收購美國第四大銀行美聯銀行(Wachovia)，2009 年收購保德信金融集團(Prudential Financial Inc)所持零售經紀合資企業富國諮詢公司 (Wells Fargo Advisors) 的 23% 股權，歷經多次購併、重組。時至今日，富國銀行已發展成為一家多元化金融集團。

截至 2016 年 3 月 31 日止，總資產為美金 1.82 兆元、全球員工總數約 27 萬 5 千人、分支遍及 36 個國家、客戶數 7 千萬戶、超過 8,700 個服務點、約 6,200 間零售分行、ATM13,000 台，截至 2016 年 5 月 31 日止股票市值約美金 2,595.5 億元為全球最大銀行。富國銀行並獲

選為 2013-2015 年最有價值全球銀行品牌第 1 名、銀行家雜誌(The Banker magazine)評選為 2015 年全球及美國最佳銀行、富比士(Forbes)評選為 2015 年第 22 名最受推崇的公司、DiversityInc 雜誌評選為第 11 大多樣化產品公司、在美國 (2012- 2015 年) 為歐洲貨幣最大交易銀行、連續六年蟬聯美國公益捐款第一名企業等榮譽。

富國銀行是一家提供全方位服務的銀行，業務範圍包括社區銀行、投資和保險、抵押貸款、專案借款、公司貸款、個人貸款和房地產貸款等，各個業務市場表現優異；其中，富國銀行在商業不動產貸款、中型及小型商業客戶貸款、房屋貸款及抵押貸款投資服務組合等業務均居美國龍頭地位，汽車貸款業務位居美國第二、存款業務排名全美第三及零售存款第一、全方位零售經銷商業務位居全美第三、財富管理業務則位居全美第四。富國銀行是一家堅持自己的定位，極為重視風險控管的銀行，作風保守沒有為追求規模的迅速擴張而過多的涉足高風險領域，因此能夠在 07 年的次貸危機及 08 年的金融風暴中全身而退，一舉躋身美國銀行業的一軍陣容，在富國銀行 160 多年的歷史中，沒有一年出現過經營虧損，這是一項驚人的紀錄，怪不得，股神巴菲特自 1990 年持股自今，都捨不得賣掉。

(二) 富國銀行業務經驗分享：

1. 社區銀行業務

在美國 1/5 的消費者家庭及 1/10 的小企業均是富國銀行的客戶，就社區性銀行有三大客戶群：一般消費者、富裕者和小型企業（年收入美金 0-2 萬元），透過實體分行、ATM、行動數據銀行、聯絡服務中心等作為社區型銀行的服務網路，以下就富國銀行社區銀行的策略重點及競爭優勢說明：

- (1) 發展和深化與客戶關係：把客戶的需求視為最重要目標，實際深入了解客戶在財務規劃上的需求，並針對需求發展各項金融產品，如此作法，最終會使客戶數及客戶的存款成長，並能滿足客戶在金融財務上的所有需求。
- (2) 確保相互交流的價值：為客戶提供所需要的產品、服務、願望及提升財產價值，引導客戶成功創造更高的財務資產及增加收益等目的。
- (3) 提供全方位服務體驗：該行的客戶無論在何時、何地，都會以富國銀行為第一選擇，因為該行都會依客戶需求提供完整的體驗和各種選擇，以強化客戶與富國銀行間的關係。

- (4) 創新與創造投資的價值：努力創新各種投資管道及方式，使客戶能更方便、更容易使用，幫助客戶財務上成功，如此可提高客戶忠誠度、使用率，同時可提高效率。
- (5) 建立高度參與的團隊：富國銀行團隊的成員努力深耕與客戶的關係，對客戶均能有重要的影響，因該團隊成員透過經驗的傳遞，並依客戶的差異提供不同的服務經驗，讓客戶有賓至如歸的感受。
- (6) 有效的風險管理：富國銀行在風險管理業務有160年餘的經驗，用以確保富國銀行長久以來的良好聲譽及穩定性。

2.消費性貸款

富國銀行的消費性貸款有3項主要範疇：房屋貸款、信用貸款及汽車貸款；其中，富國銀行房屋貸款方面在美國於零售貸款、通訊貸款、大額貸款、抵押貸款服務等市場均奪冠，信用貸款中的私校學生貸款位居美國第二，零售二手汽車貸款位居美國第一、零售整體汽車貸款位居美國第二，富國銀行消費者貸款在眾多競爭者中能脫穎而出，主要策略如下：

(1) 轉換客戶體驗

- A. 不斷地簡化客戶使用流程；
- B. 依客戶特性提供個性化的金融信息和指導；
- C. 繼續提高所提供的建議案價值，以增加吸引首購、富裕等族群的服務機會。

(2) 利用數據和分析

- A. 運用相關的數據進行分析，並以負責的態度預審客戶，提供他們最相關需求；
- B. 覆蓋市場營銷和風險分析，推動以最佳速度和效率報價；
- C. 由合作之保險業者依客戶信用提供擔保交叉行銷給客戶無擔保信用額度。

(3) 擴大及深化分配

- A. 透過行動網路的成長，深化銷售網路；
- B. 以富國銀行的分散式和集中式的銷售團隊互補模式，推動成長目標；
- C. 透過富國銀行分行、區域中心及住房抵押貸款顧問等擴大普及率；
- D. 繼續深化與零售商、經銷商和合作品牌的合作夥伴關係。

富國銀行經營消費者貸款在各大範疇裡擁有許多機會，各項目的機會如下：

(1) 信用卡

- A. 贏得新客戶，提高現有富國銀行消費戶數普及率；
- B. 通過伴侶卡（推出Companion Card 是為了促進殘障人士公平購票的現有權利）報價、強化議案價值及新的數字能力，使深化契約與錢包額度；
- C. 在實體及網路通路雙方的配合下，讓信用卡普及率極大化。

(2) 汽車貸款

- A. 改進本地市場策略，從現有的經銷商通路，贏得更多汽車貸款業務；
- B. 透過利用富國銀行既有規模、關係和專業知識，把握新興市場的機會；
- C. 維持富國銀行一貫的方法來進行風險管理。

(3) 房屋貸款

- A. 獲得現有房屋貸款客戶的“下一個”抵押貸款和贏得其他現有客戶新的家庭貸款業務；
- B. 服務於新產品的房屋貸款需求；
- C. 持續透過行動網路的成長，不斷轉換客戶的貸款經驗感受。

3. 財富和投資管理

富國銀行利用全方位的金融諮詢規劃方法，提供客戶貸款、信託及投資管理服務，並依據客戶的資產與需求有不同的服務，主要的服務項目如下：

- (1) 零售經紀業務：富國銀行的零售經紀業務及管理帳戶均位居美國第三，零售經紀業務透過多種管道，提供大多數群眾、大多數富裕階層、高淨值富裕階層客戶的諮詢、中介和金融需求。
- (2) 財富管理：富國銀行的財富管理業務及管理帳戶均位居美國第四，提供富裕和高淨值客戶的財富管理完整的解決方案，其中包括財務規劃、私人銀行、信貸、投資管理和信託服務。
- (3) 頂級理財業務：富國銀行的頂級理財業務位居美國第七，提供超高淨值家庭和個人及捐贈基金和基金會等全面的財富管理服務。
- (4) 富國銀行資產管理：富國銀行的資產管理業務位居美國第24、基金組合位居美國

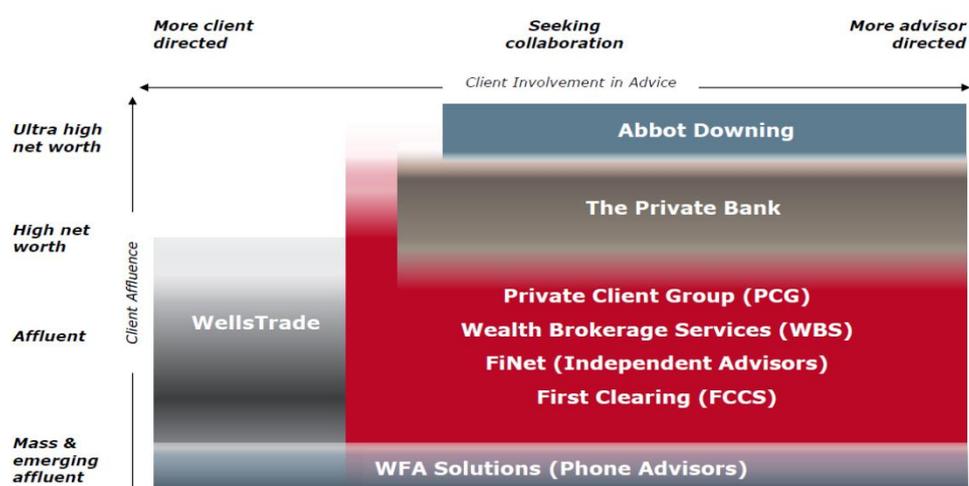
第15、穩定價值和退休計劃管理位居美國第2，為全球個人和機構客戶提供獨立帳戶和富國匯利基金的投資管理能力，近年來富國銀行資產管理亮點包括：為美國中型股值股票策略頂尖管理機構、富國匯利基金連續10年獲得七理柏基金大獎、在歐債超過三年執行經理第1名。

(5) 退休金管理：富國銀行的機構退休計畫保管業務位居美國第8，係以提供有退休金管理需求的機構客戶有關機構養老和信託服務，並提供獨立且全方位的信託業務會計服務。

(6) 富國銀行投資研究協會：富國銀行投資研究協會是專注於開發和提供高質量的投資研究與指導，以提供更好的訊息使富國銀行的顧問和客戶經理，幫助財富和投資管理客戶滿足他們的財務目標。

WIM – Channels

Addressing the needs of different clients and advisors across the wealth spectrum



4. 零售銀行業務

批發銀行從事多樣化的業務，包括從事商業銀行、商業房地產、國際集團、特別貸款和投資、資金管理和互聯網解決方案、富國銀行資產管理、富國銀行保險集團、富國銀行資本融資、富國銀行證券、主要投資等業務，工作細項超過50種以上的業務；其中，美國中間市場和大型企業，年銷售額超過美金200萬元，截至2016年5月31日止將近31,000位團隊成員，國內外超過625個服務單位，2016年第一季平均存款：美金4,298億元、2016年第一季平均貸款：美金4,298億元、2016年第一季收入：美金69億元、2016年第一季淨收入：美金19.21億元。

富國銀行的零售銀行業務競爭優勢：強大的分銷能力、深耕在地經營、一致的經營方式、著重關係經營、產品深度著重在中型市場、產品成熟、深厚的資產和財務能力、為客戶做正確的事情是富國銀行的口碑等。

富國銀行的零售銀行業務成長的機會關鍵，說明如下：

(1) 市場滲透

- A.提升行業的專業知識作為競爭優勢，透過特定的業務垂直整合調整產品策略；
- B.利用槓桿市場分析，以確定富國銀行資本安全解決方案為目標前提。

(2) 交付 (Delivery) 作為競爭優勢

- A.透過銷售諮詢過程和卓越的服務體驗，用以持續推動既有的和新的銷售；
- B.授權團隊成員得以有效簡化的方法與客戶互動，因適度授權及手續簡便，故富國銀行很容易做生意。

(3) 主要支付服務的提供者

- A.商戶資金管理定位服務，透過綜合支付解決方案以提供更多服務的附加價值；
- B.透過富國銀行既有的規模足以引領整個行業透過投資新的支付功能，滿足客戶的新需求。

(4) 創新投資

- A.提供下一代線上用戶使用介面，以適應客戶行動設備上的選擇，提升客戶體驗；
- B.提供客戶透過介面基礎直接嵌入富國銀行的服務網路平台，以即時取得訊息。

零售銀行業務項下的國際集團業務：

將近有4,000名團隊成員，分布在36個國家、40個國際城市，11家分公司包括杜拜、香港、倫敦、首爾、北京、上海、新加坡、台北、東京、多倫多、開曼群島等，服務全球120個國家之銀行。

零售銀行業務項下的全球銀行業務：

富國銀行全球銀行提供與美國有關係及從事國際貿易的公司產品和服務，客戶以在中型市場從事進口和出口的公司為主，目標客戶：美國的客戶提供國際化的需要、客戶總部設在美國境外及在美國經營、總部位於美國的公司其海外子公司等，全球銀行辦事處分布在13個國際都市和17個美國城市。

零售銀行的全球金融機構（Global Financial Institutions，簡稱GFI）業務：

GFI是全球解決方案的領先供應商之一，遍及全球的金融機構、中央銀行、非銀行金融機構、主權財富基金和多邊機構均為其客戶，國際銀行業務擁有100年的歷史，已成為美國最大的代理銀行集團，與海外和美國數以千計的金融機構均維持良好關係，管理團隊服務經驗平均超過20年相當豐富，專為全球的金融機構、多邊機構和國際機構服務（如聯合國、世界銀行和世界衛生組織等的主要供應商），於2013-2015年就全球金融機構之滿意度排名第一。

Global Financial Institutions (GFI) - Structure



Global Financial Institutions (GFI) - Structure



5. 富國銀行的風險管理

富國銀行認為所冒之風險必須能被識別、理解、量化，如果有可能緩解，在其風險偏好範圍內，以定價提供合理的利潤。接著，就富國銀行的風險紀律所做的聲明簡述如下：

- (1) 聚焦關係經營：富國銀行在所能承受的風險範圍內，有效地、穩妥地服務於廣大消費者、小型企業、商業和財富的客戶。
- (2) 競爭優勢：當富國銀行了解客戶就會願意承擔風險，並避免或極小化風險，不然就沒有競爭優勢。
- (3) 聲譽：富國銀行認為聲譽是至關重要的，不會從事任何可能會導致富國銀行的聲譽永久性或無法挽回的損害活動或商業習慣。
- (4) 風險價格：富國銀行的業務報價，均會覆蓋風險資本，且只有當定價能對收益有足夠的風險調整，才會保留風險。
- (5) 穩健主義：富國銀行對於穩健主義有著顯著偏好。
- (6) 雙重控制：企業決策者對風險控制為首要責任，而企業風險職能提供監督、企業視圖、和適當的“挑戰”。

富國銀行對於風險管理的三道防線如下：

- (1) 第一道防線：富國銀行的企業關係管理有管理風險的首要責任，這些企業關係自身所擁有的風險及企業人事風險，是防禦的第一道防線。
- (2) 第二道防線：企業風險是防禦的第二道防線。富國銀行相信第一道及第二道防線的“雙重防禦”做法是一種競爭優勢。
- (3) 第三道防線：內部審計是防禦的第三道防線。

富國銀行對於網路風險之管理

2015年網路攻擊：平均成本需花費美國企業美金12.7萬元、每分鐘400個新的網路威脅、每年9千萬件的網路事件，2015年最主要的內部威脅，其中47%涉及惡意和刑事攻擊、25%涉及員工和承包商疏忽、29%涉及系統故障。

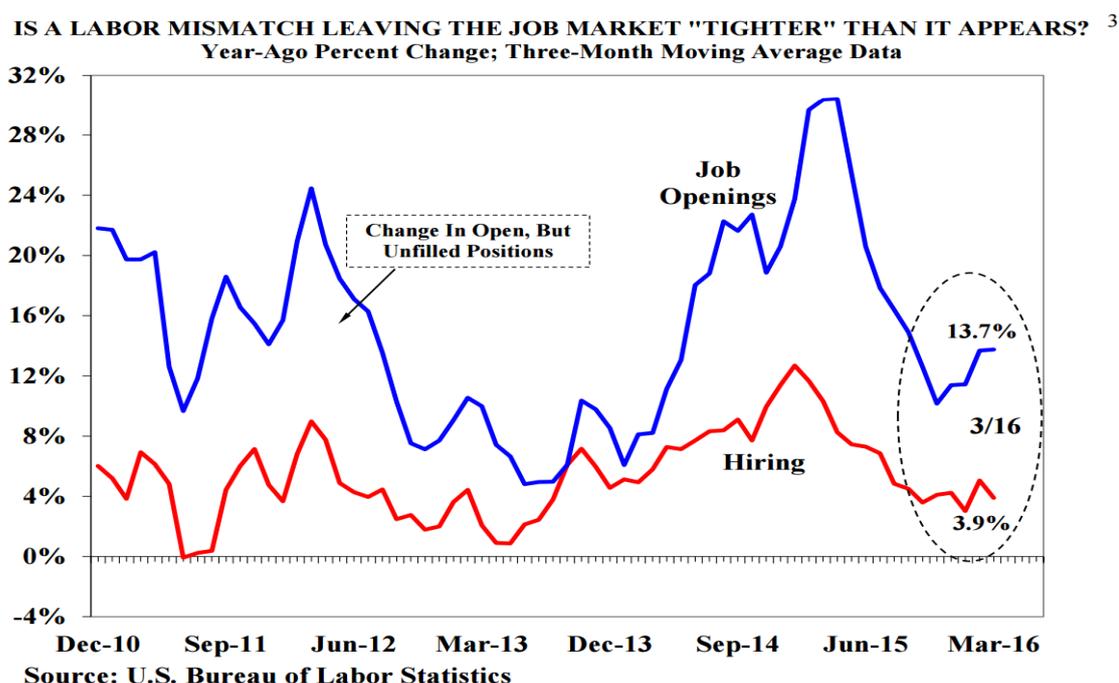
金融業界的網路攻擊包括：因Web應用程序攻擊、犯罪軟件、實體盜竊及遺失、其他錯誤、支付卡機器、內部濫用等，其中犯罪軟件和Web應用程序是數據丟失最頻繁的根源。網路攻擊者利用掃描漏洞、代碼程式開發應用及惡意安裝傀儡殭屍網路程式等，不斷在提高移動速度、降低入侵時間。

為維持高度安全佈署需付出成本，然而修復網路攻擊者所造成的缺陷成本，比檢測和開發消滅及抑止惡意病毒及程式的過程成本，足足大了將近15倍。所以為了保護公司的資產與所有訊息，必須每個員工努力做到五個步驟：提高創建密碼強度、避免可疑鏈接、個人信息流量限制、隨時更新和補強掃毒軟體、保護設備等。

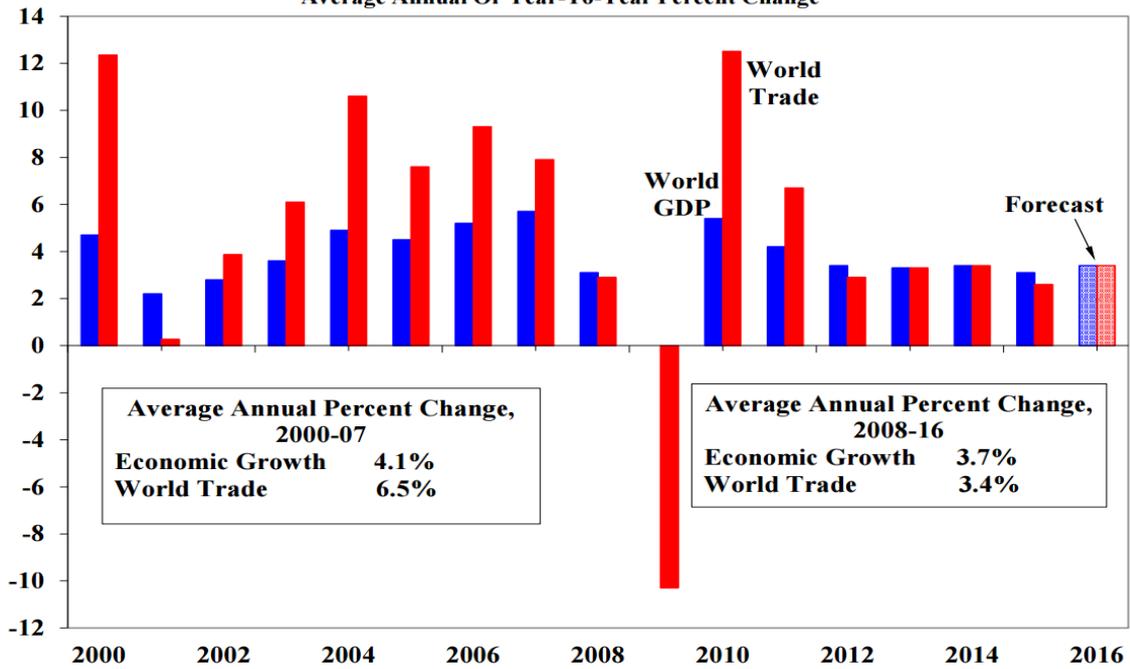
除此之外，富國銀行建議公司必須透過教育員工、與大學網路相關學系建教合作、招聘網路頂尖人才、訓練開發團隊成員及給予相關人員應有之獎勵等，讓公司維持高度安全網路，做好預防工作，避免被網路攻擊者惡意侵入。如此作法，除可保障公司資產外，亦可保護客戶資訊安全，降低維護及修理被入侵之成本。

二、國際經濟與金融展望

該課程係由富國銀行副總裁兼高級經濟分析師Gary Schlossberg授課。首先提到目前全球經濟成長動能正處於一個挑戰時期，面對全球經濟緊縮、勞動結構性疲弱與改變、各國政策不明朗、資產價格波動、失去世界貿易增長動能、新興市場貨幣波動太大等因素所造成。而在全球經濟體逐漸擴大、貿易交流之下，致全球金融市場息息相關，目前全世界經濟成長動能不足，各國紛紛採用擴張貨幣政策，造成歷史性的低利率，依慣例美國為世界經濟的火車頭，然而因時空背景改變、中國大陸經濟體的成長，美國對於世界經濟的影響力已降低。

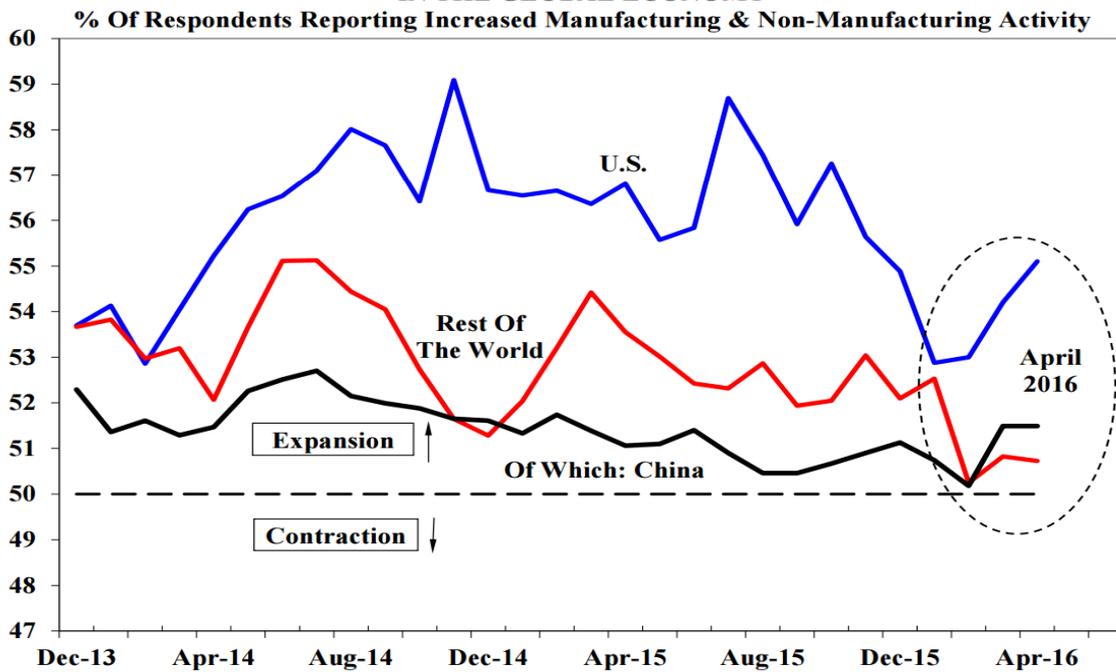


WORLD TRADE LOSES ITS "GROWTH-ENGINE" ROLE IN THE GLOBAL ECONOMY 4
 Average Annual Or Year-To-Year Percent Change

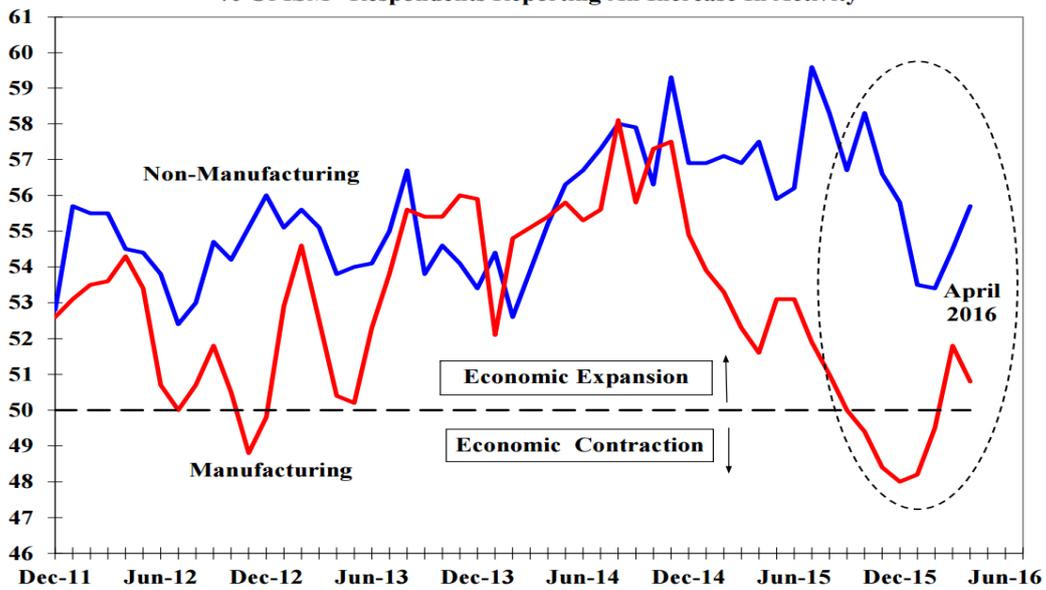


Source: International Monetary Fund

THE U.S. IN A CUSTOMARY--BUT REDUCED--"LOCOMOTIVE" ROLE IN THE GLOBAL ECONOMY 8



Sources: ISM; JP Morgan Chase, Inc.; Wells Capital Management estimates.
 Source: JP Morgan Chase, Inc.; Wells Capital Mgmt.



Source: Institute Of Supply Management

美元已經連續幾年的強勁上揚，因美國貨幣政策分歧，以致美元盤整階段可能持續到美聯儲升息，進而可能影響外匯市場，歐元、日元和瑞郎未來可能表現不佳，加幣未來亦有可能走軟，同時澳大利亞幣和紐西蘭幣兌換美元亦會走弱，未來英國是否脫歐、美國總統大選亦為下一個風險所在；中國大陸經濟持續放緩，人民幣緩步走跌，雙向波動的可能性依然存在。新興亞洲貨幣可能面臨重新下跌；儘管墨西哥央行採取貨幣支持措施，近期墨西哥比索可能因經濟成長被抑制和低油價而走弱，基本面的因素使得對巴西雷亞爾依然為下跌趨勢。

目前，全球經濟及金融現況在好的部分：未有房屋泡沫化、銀行低的財務槓桿及資本更充足、更多可管理的家庭債務負擔、低水位次級抵押貸款等；壞的部分：影子銀行替代傳統銀行服務的機會、流動性不足的風險充斥在流動性資產內、低的承銷標準、增加財務槓桿組合利用、浮誇的資產價格等。

綜觀全球經濟及金融表現，幾個主要問題需要面對及想辦法解決，主要如下：

- (一) 重新刺激經濟和世界貿易成長；
- (二) 放鬆稅制和管制，減少公共部門開支；
- (三) 恢復走向自由貿易；
- (四) 石油和其他大宗物資商品價格的未來走向；
- (五) 美元未來的發展是個關鍵；

- (六) 歐洲和歐元區的未來；
- (七) 中國大陸未來的經濟增長和發展走向；
- (八) 衡量地緣政治對全球經濟及金融發展的威脅。

三、風險管理與個案研討

本課程由富國銀行外聘講師Mr. George Karklins (G K ADVOSPRS LLC Managing Partner) 授課2天，期間穿插哈佛大學2件個案研討、分組討論，及透過課程說明該等風險之發生原因及應該如何避免再次發生，並說明風險管理是在確保那些須採取措施的風險，得到應有的理解及積極作為，以下就課程重點簡要說明：

(一) 風險型態

風險可分為信用風險、市場風險、作業風險等三種，依風險型態類亦可分為預防風險、策略風險、外部風險等，就各型態之風險分別說明：

1. 預防風險

- (1) 在組織內部的風險，即使是可控制的，亦應當被消除或避免。
- (2) 員工的不當和不端行為。
- (3) 日常操作流程的風險，包括未經批准、非法、不道德、不正確等之活動。
- (4) 有可能是一個可容忍的風險，不會造成嚴重的損害，若要完整避免該風險，需付出昂貴的成本。

2. 戰略風險

- (1) 企業願意接受風險，以賺取更高的利潤。
- (2) 當透過符合規定體制的“按章照抄”規則基礎，是無法做充分的風險管理。
- (3) 需要建置模型去除風險，讓風險幾近為零，是不可能的事。
- (4) 從事公司擅長管理風險範圍，可透過採取風險較高的項目和戰略獲取高報酬。

3. 外部風險

- (1) 銀行以外所發生不可控事件。
- (2) 不能透過典型的管理方式預防和降低經營風險。
- (3) 行為偏差和陷阱透過討論的方式，是無法預知直到為時已晚。
- (4) 風險必須預見並提前緩解。

(5) 黑天鵝效應：如何及早發現最不可能發生，但總會發生的事。

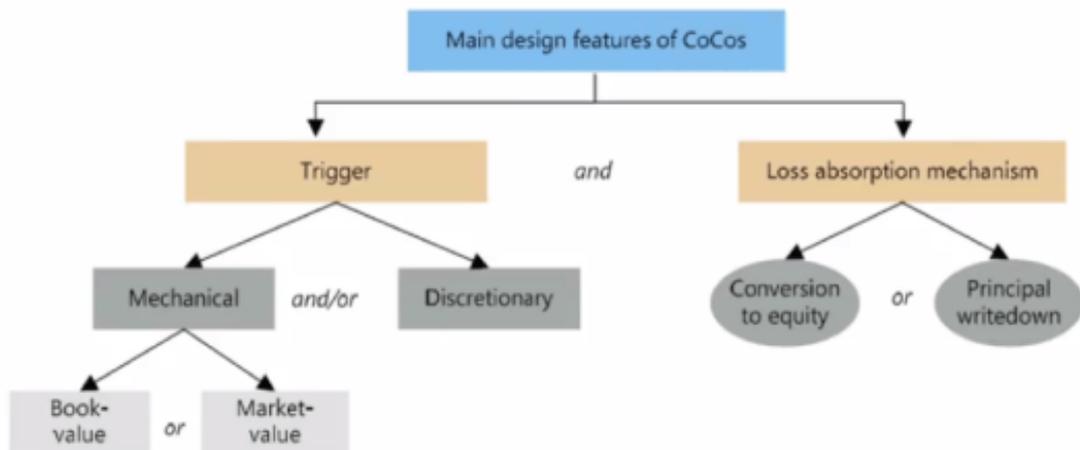
(二) 哈佛大學個案研討-Basel III

透過德意志銀行為符合Basel III的資本要求所做的決策之個案進行研討，講師Mr. George帶領我們了解Basel II及Basel III的差異，以及因為Basel III造成金融業界發行CoCo債（Contingent Convertible Bonds，監管機構在金融危機期間，納稅人為協助銀行度過難關，向陷入困境的銀行注入超額資金，雖然這些銀行的債券投資人最終都得到了全額償付，但官員們希望避免未來出現再度注資的情況，於是創造CoCo債。）之過程及未來可能面臨的風險。

Basel II著重在資產面，Basel III則著重在負債面，Basel III要求更高的資本適足率、增加資本保留緩衝區、增加流動覆蓋比率、長期淨穩定資金比率等，並且對於風險權數規定較Basel II嚴格以降低槓桿比率，Basel III自2013年開始實施，逐年提高資本適足率之最低法定要求，其資本適足率仍維持8%，但須加上0-2.5%的資本保留緩衝(capital conservation buffer)，以限制信用過度擴張。Basel III勢必加重銀行對提高資本之壓力，銀行業界普遍擔心新的流動性規範將影響貨幣市場的長短期利率結構，甚而造成民間部門的信用趨緊、降低銀行獲利能力、增加銀行經營成本等。

Basel III已開始施行，當銀行資本適足率低於最低應維持比率時，全球銀行監管條列的基礎Basel III容許銀行，以發行Coco債的方式代替直接賣股融資，作為填滿資本適足率要求的工具。因此銀行可以透過發行CoCo債，解決一時之困的方法；該債券允許銀行不支付債券利息同時又免於違約，當銀行陷入困境時，CoCo債可以轉換為普通股，或者進行債券本金減值，從而在銀行面臨危機時為銀行資本提供緩衝。

Coco債結構的設計特徵，主要有兩種，一種為Trigger，另一種為Loss Absorption。Trigger分為「技巧式轉換」及「發債人決定」兩種：前者是明文寫下在甚麼條件之下，轉換會自動發生，後者則是發行Coco債的銀行認為有需要就可以進行轉換；計價方式亦可以選擇以市價計算或是帳面值（但實際應用上只會選用帳面值計價），計價標準全都要視發生時的條款而定。損失分擔機制（Loss Absorption）分為兩種分類，一是由債轉股，二是削減債券的票面值（最多當然是令持債變成一文不值）。



同時，CoCo債的投資者將可能面臨三種問題：銀行可能被迫停止支付債券利息、銀行不會像預期那樣提早回購債券、債券本金可能遭受損失。因CoCo債大部分為銀行經營不善時所發行，風險較一般債券為高，故CoCo債有可能會成為下次金融危機起因，因CoCo債的實質結構頗複雜，投資者不易了解，不同銀行發行亦會有不同條款，且CoCo債的Trigger條款有可能令債變股，亦有可能令股變「一無所有」。當市場上有過多的CoCo債，股市大跌時將會出現觸發CoCo債變股，投資者就會因持股開始承受更大的損失，而此時如果投資者又同時大量出售CoCo債所轉換的股份，供給大於需求會令股價跌幅加劇，更甚而觸發投資大眾對銀行的信心危機。

（三）哈佛大學個案研討-EBRD發行債券

首先開場先了解歐洲復興開發銀行（European Bank for Reconstruction and Development, EBRD）的歷史及成立目的，EBRD於1991年成立，成立宗旨為歐美等國為協助1989年東方集團（前中東歐、前蘇聯國家）崩潰後協助轉型為市場經濟、邁向多黨政治、促進民主政治發展，在其經濟從計畫經濟轉化為市場經濟的過程，共同出資而組成之國際開發金融組織，總部設在英國倫敦，最大持股者是股權占比10%的美國，其次是占比各有8.5%的法國、德國、英國、義大利和日本，東歐國家占比合計11.9%，截至今日計有61個會員國、2個國際組織(歐盟執委會、歐洲投資銀行)。

EBRD援助受援國部門涵蓋金融業、大眾運輸、能源、基礎建設等，透過直接融資、

聯貸、股權投資、保證等方式進行，因EBRD與各受援國政府簽訂合作條款約定，EBRD債權於受援國發生無法償付外債或外匯管制時，能享有優先受償地位，因此對於參與EBRD聯貸案之民間機構，可以提供相當程度之保障。

接著，此個案主要在說EBRD剛成立時第一次籌組資金的過程，透過講師Mr. George講解，了解當時的歷史背景，及債券是發行人或借款人，用以取得所需資金的方式之一，以及發行債券必須考量發行年限、發行部位大小、發行時機、發行對象、票面利率、發行地區、現行市場利率、發行機構評等等因素，用以決定發行價格。

債券發行價格 = 各其利息之年金現值 + 面值支付利現值

市場利率或投資人要求的報酬率又稱為有效利率或實際利率，市場利率則是用來計算公司債現值以及利息費用，票券上載的利率稱為票面利率，票面利率是用來計算發行公司須支付的利息金額。並依票面利率與市場利率比較決定發行價格，如下：

平價發行： 票面利率 = 市場利率 \Rightarrow 發行價格 = 面額

溢價發行： 票面利率 > 市場利率 \Rightarrow 發行價格 > 面額

折價發行： 票面利率 < 市場利率 \Rightarrow 發行價格 < 面額

四、金融法規

就金融法規部分，以洗錢防制法為主，另外介紹美國Volcker Rule、Dodd-Frank Act、FATCA等規定，以下就各個規定逐一簡述：

(一) 洗錢防制法：

此課程係由富國銀行全球金融機構風險管理區域中心首席 Justina A, Rousseau擔任講師，分為五個部分說明，如下：

1. 風險管理計畫的演變

太多的數據或訊息的管理會不當影響決策者的決定，建議逐一釐清客戶的相關數據或訊息，讓決策者了解客戶以做出明智決策，釐清順序如下：

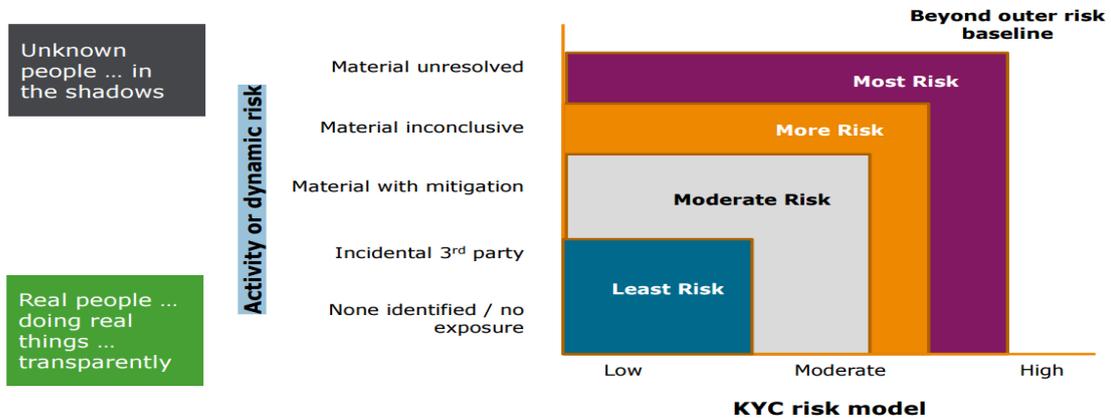
- (1) 資料：將客戶交易所提供的訊息，排除不必要的干擾後作成資料庫；
- (2) 情報：組織客戶訊息，建立初始架構；
- (3) 知識：依客戶的風險評級，設計更符合法規的監控系統，以完成更高階架構；
- (4) 智慧：進行風險分化，專注於洗錢（Money Laundering, ML）及恐怖主義金

融（Terrorist Financing，TF），定義銀行的風險偏好，檢測及預防銀行風險偏好以外的任何活動。

2. 實際的及內在的風險

依照客戶的交易資訊將客戶分為兩種型態，一種是實際交易者其資訊是透明真實，另一種交易客戶為不明身分者，並將依客戶交易動態或活動資訊，依風險等級區分為低度風險、中度風險、高度風險、最高度風險等做成KYC（Know Your Customer）風險系統模型。

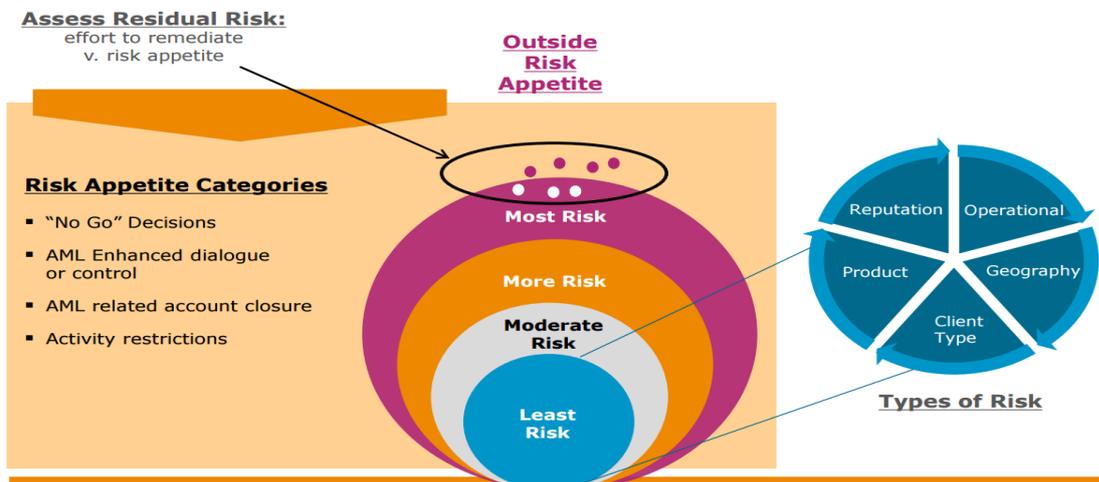
Actual vs inherent risk



3. 反洗錢風險偏好和基線外風險

評估剩餘風險，努力調節風險偏好，就風險偏好類別：不受理決策、反洗錢加強對話及控制、關閉洗錢關連帳戶、限制活動等。

AML Risk Appetite and Outer Risk Baselines



4. 依規定建立合作夥伴

依據規定所建立的合作深化及擴展關係，係透過當地的監管和商業環境、國際金融機構之風險偏好及基線外風險、國際金融機構的客戶群、國際金融機構控制（接近有益方）、根據風險的類型予以關注、成功的案例、有關的活動及新聞等，與美國監管環境、美元提供商風險偏好及基線外風險、比較客戶群、全球美元提供商控制、依據風險的類型予以關注、成功的案例、不斷變化的全球反洗錢實際通訊資料等，在彼此前後關係相互合作，進而了解外部利益關係者。

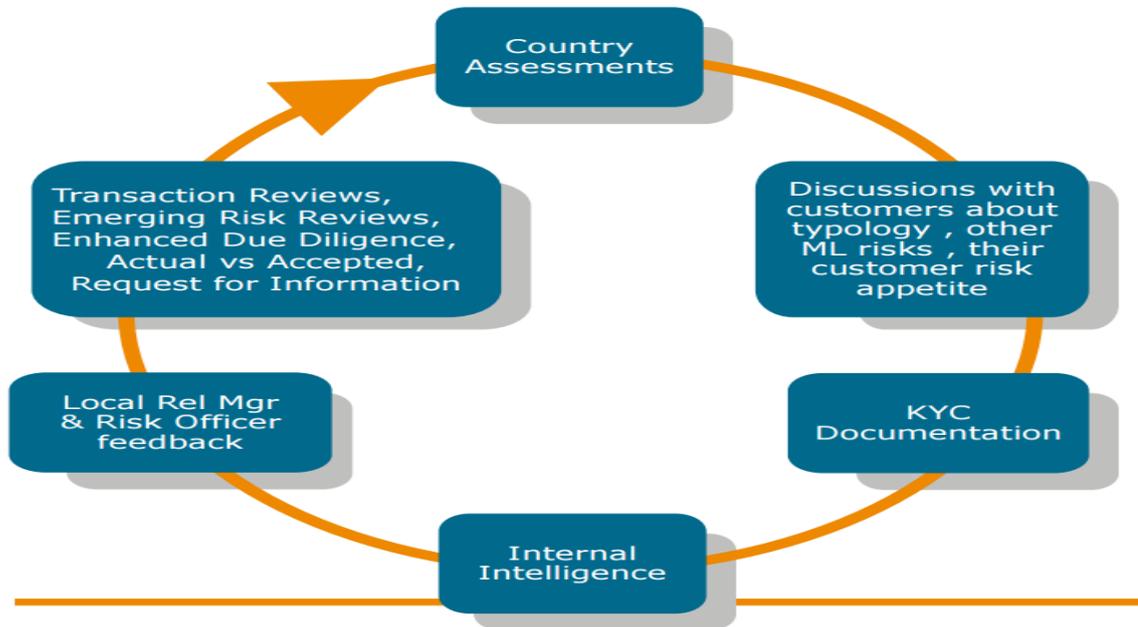
基於反洗錢尚有一些問題須解決：政治公眾人物貪污、離岸金融中心和非居民、美元紙幣、高風險最高有效位元、基於貿易的洗錢、逃避制裁、資助恐怖主義、無記名股票、賭博、離岸服務提供商、制定反洗錢制度和程序、不良媒體等，所以建立客戶關係備忘錄是客戶身份識別程序（Customer identification program, CIP），反洗錢（AML）盡職調查可分為八個部分：實體概述、所有權、反洗錢國家風險、客戶AML計劃和風險、預計產品的關係和趨勢、美國財政部海外資產控制辦公室（The Office of Foreign Assets Control of the US Department of the Treasury, OFAC）盡職調查、其他及執行摘要等。

5. 迴路式回饋機制

透過各個環節的互通形成循環的反饋迴路。

- （1）國家實質性風險主要類型：客戶之關係與管理、美國政府及國際機構、情報機關報告、媒體等。
- （2）政府控制：總體評價、國際金融反洗錢特別工作小組及金融犯罪執法網、支付透明度、保密與合作、盡職調查、客戶類型等。
- （3）客戶控制：反洗錢計畫元素。
- （4）透過別人的客戶了解自己的客戶。
- （5）了解客戶的交易。

Continuous Feedback Loop



Source: Wells Fargo Bank, N.A.

(二) 美國Volcker Rule

此課程係由富國銀行董事總經理Derek Defreese擔任講師，利用50分鐘的時間與我們說明Volcker Rule始末及目的等。

Volcker Rule由前Fed主席Paula Volcker所提出，經美國歐巴馬總統於2010年1月21日宣布的金融改革方案並將於2015年7月21日全面生效，主要目的是為了避免次貸所造成的2008年金融危機再次發生，以限制金融機構規模及自營交易，進而降低所承擔的風險。規定單一金融機構在儲蓄存款市場上所占份額不得超過10%，用以限制金融機構的增長和合併；限制銀行利用自身資本進行自營交易(proprietary trading)，禁止銀行擁有或資助對私募基金和對沖基金的投資，不能從事與自己利潤有關而與服務客戶無關的自營交易。

有關外國金融機構資產規模達到特定門檻時，要求應成立美國風險管理委員會，聘雇美國首席風險官，設立中介控股公司，遵循資本、流動性、風險管理、壓力測試及營運槓桿等規定，要求以子行、分行及機構(Agency)等形式於美國營運且全球資產超過美金500億元的外國金融機構訂定清理計畫，並且每年提報該計畫予聯邦準備理事會及聯邦存款保險公司。另外，在美國透過子行、分行及機構(Agency)等形式營運之外國金融機構，其高階管理人員的獎勵機制，都將須配合法令規定調整其既有美國營運的獎勵機制。

（三） 美國Dodd-Frank Act

此課程係由富國銀行外匯業務的文件及客戶檔案部門擔任職務之John Sugden擔任講師，利用50分鐘的時間與我們說明Dodd-Frank Act目的及規定等。Dodd-Frank Act主要目的有二：一是致力於防止銀行過大，避免金融機構大而不倒，有效防範系統性風險。二是保護金融市場中的弱勢群體，避免金融消費者受到欺詐。並透過下列方式規範金融機構：

1. 進行監管機構和監管功能重組，防範系統性風險

首先，在聯邦監管機構層面，增設金融穩定監管委員會、消費者金融保護局、聯邦保險辦公室等機構來強化聯邦層級的監管。其次，除中央銀行職能和銀行業監管職能外，法案賦予美聯儲監管大型綜合金融保險集團的權力。

2. 創設消費者保護局，加強對消費者權益的保護

新法案在美聯儲體系下設立消費者金融保護局（CFPA），對提供信用卡、抵押貸款和其他貸款等金融產品及服務的金融機構實施監管，對金融產品的風險進行測試和防範。

3. 強化對系統重要性機構的監管，解決大而不倒的問題

法案建立新的系統風險監管架構，實施更為嚴格的資本適足率和其他審慎性監管標準，降低金融機構大而不倒問題出現的可能性和對金融系統穩定性的威脅。同時引入沃爾克規則（Volcker rule）限制大型金融機構的自營交易業務。限制美聯儲的應急借款權，並禁止破產公司參與緊急貸款計劃，通過向大型金融機構徵收款項建立清算基金，用於瀕臨破產的金融機構的破產清算。

4. 對證券化及場外衍生品金融市場進行規範和約束

加強對證券化市場、場外交易市場以及具有系統重要性的支付、清算和結算體系的全面監管。對從事衍生性產品交易的公司實施特別的資本比例、保證金、交易記錄和職業操守等監管要求，為防止銀行機構通過證券化產品轉移風險，要求發行人必須將至少5%的風險資產保留在其資產負債表上。

5. 加強對避險基金、對沖基金、私募基金、信用評級公司等監管

法案限制金融機構持有大量脫離實體經濟的複雜金融產品，避免風險集中爆發，要求大型（資產規模超過美金1千億元）的對沖基金、私募股權基金及其他投資顧問機構，在美國證券交易委員會登記，披露交易信息，並接受定期檢查，且此類機構具有特大規模或特別風險時，將同時接受美聯儲的系統風險監管。法案要求對沖基金和私募股權基金以投資

顧問名義在美國證券交易委員會登記註冊，並要求其提供交易信息以幫助監管機構管控系統性風險。此外，新法案還允許美國證券交易委員會要求經紀交易商遵循類似於投資顧問的受託責任標準，惟不強制證券交易委員會必須實施這一要求。

6. 嚴格銀行資本金監管和業務監管，控制潛在經營風險

對銀行實行更嚴格的資本適足規定，將根據銀行的規模和風險設定新的資本要求。資本要求之施行分為兩個階段。第一階段，應按Fed於2011年11月發布之資本計畫規定，每年申報年度資本計畫、進行壓力測試，並應符合要求；第二階段，需符合Basel III對於資本適足率及提列緩衝資本之規定。

(四) 美國FATCA

此課程係由富國銀行GPS部門經理之Barbara Stockler擔任講師，利用50分鐘的時間與我們說明FATCA。FATCA (The Foreign Account Tax Compliance Act) 該法案由美國財政部和美國國稅局制定，美國國會於2010年通過了FATCA條款，於2013年1月1日起實施。FATCA針對美國人在國外逃稅的問題，以限制美國公民和永久居民（綠卡持有者）透過轉移資產到海外進而避稅的現象為目的，要求美國人須依海外資產規定誠實報稅。

FATCA要求外國金融機構 (Foreign Financial Institutions/FFIs)與美國內地稅務局(Internal Revenue Service/IRS)簽署FFI協定，承諾並改進金融機構內部流程和系統致能辨認並記錄具美國身分(含雙重國籍者)帳戶的所有人，並協助提供資料予IRS；外國銀行的美國客戶如果存款超過美金5萬元時，須向美國國稅局通報存款人的資訊，對於不遵守FATCA的外國銀行，在美國的收入將面臨30%的代扣稅。FATCA影響全球金融機構，包括銀行、人壽保險公司及其他相關金融機構，銀行及其他金融機構必須每年申報美國人士直接或間接持有的金融帳戶資料。全球大部分國家與美國政府針對遵守FATCA簽訂跨政府協議 (Inter-governmental Agreement, IGA)。

美國人士包括但不限於：

- 1.美國公民，包括在美國出生但在其他國家居住的個人（沒有放棄其美國公民身份）；
- 2.在美國居住的人士，包括美國綠卡持有人；
- 3.每年在美國居住較長時間的特定人士；
- 4.美國公司、美國合夥、美國遺產及美國信託。

肆、心得與建議

這11天的課程，除了全球經濟及金融前景、個案研討及金融法規外，幾乎以富國銀行的本身各項業務為中心點所延伸而來的經驗分享，其中就富國銀行以現在最熱門的大數據、網路及相關產品，最令人難忘；富國銀行透過大數據分析客戶交易習慣及喜好，透過網路及手機的行動銀行與熱門商品結合成立消費者專屬網站，並加入智慧辨識系統（客戶可以選擇由瞳孔辨識、聲音辨識、指紋辨識、密碼辨識等進入專屬網站，課上有學員提出問題：有無可能發生「Mission Impossible」電影情節？講師說沒考慮過，笑說我們真有想像力。），透過專屬網站可以進行各種購買交易，如此作業除可強化消費者向心力，並可促使信用卡、外匯、存款、授信、保險、信託、證券等業務之成長。富國銀行以滿足客戶所有財務上的需求為中心思想，據此開發各項新種業務，這樣的作法、觀念值得我們學習。

另外，富國銀行的業務推展係透過AM及RM等（獎金隨業績調整）設置，與客戶隨時保持聯繫並深入了解客戶，交叉行銷富國銀行各項業務，進而將各項客戶相關資訊，透過富國銀行專有的風險模型進行分析，隨時掌握客戶動向及需求，並掌控客戶所擁有的風險是否為富國銀行所能承受之範圍，機動調整與客戶往來情況與信用狀況，以有效分散風險；亦因如此，富國銀行164年來沒有一年發生虧損。雖然我們是國營行庫有很多規範限制管理及發展、同仁有認知上的僵固性，不過我相信重賞之下必有勇夫，或許我們也可以參考富國銀行的業務推展及風險管理等方式，進而穩健推展各項業務。

在這段研習期間與各國學員相處，深感到不只中國大陸、日本的學員，連越南、菲律賓、馬來西亞、印尼、泰國、斯里蘭卡等東南亞國家所派來的代表，各個在語文、專業知識上，均是可敬的對手與可能的合作夥伴，此時我們為了讓臺銀能站上國際舞台，除了要培訓同仁國際專業技能、語文商業溝通及文書能力外，更應加快海外據點設置，以提高本行國際能見度及競爭力。

最後，希望在未來期許自己與同仁凡事均正向思考、以客為尊，並在做各項業務時均能深入了解客戶的需要，進行交叉行銷本行相關業務，同時透過了解客戶，進而明白風險所在，該避開之風險要努力避免，讓臺銀永續經營穩健成長，立足臺灣、放眼世界。

伍、參考資料來源

海外銀行家培訓計畫課程講義、富國銀行歷史博物館簡介。