

行政院及各所屬機關出國報告
(出國類別：實習)

臺灣土地銀行上海分行實習報告

服務機關：臺灣土地銀行股份有限公司

姓名職稱：戴瑩萱／高級辦事員

派赴國家：中國大陸（上海）

出國期間：2016年10月31日至11月29日

報告日期：2017年01月26日

摘要

上海素為中國大陸經濟、文化重鎮，「十里洋場」之繁華富麗引人神往。職有幸於 2016 年間獲賜派赴上海分行實習機會，爰得償所願，親身領受魔都魅力；然既以「實習」為名，重點更在於瞭解分行業務框架與實務操作，暨建立對中國大陸金融監理機構相關法令之基本認知。

實習期間承蒙林行長坤地、張副行長榮德、林副行長劍聖及各部門襄理與同仁先進多方關照及熱心指導，終順利完成任務，在此謹抒謝忱！並對企業金融部工作夥伴從來以往之包容與支援，致上最深的謝意！

以下僅就實習期間所習得之內容、心得及建議提出淺見，內容或有錯誤、疏漏及未逮之處，尚祈長官及先進不吝賜教。

目錄

壹、實習目的.....	1
貳、實習過程及內容.....	3
一、分行沿革.....	3
二、組織架構.....	4
三、實習計畫（各部門業務簡介）.....	6
（一）會計部門.....	6
（二）營運暨資訊部門.....	7
（三）貸後暨外匯部門.....	10
（四）信貸暨管理部門.....	12
（五）資金部門.....	13
（六）合規部門.....	14
參、心得與建議.....	16
一、經營制度確立與成功經驗複製.....	16
二、人員培訓暨輪調制度之落實.....	16
三、資訊系統強化與銀行業務整合.....	17
四、密切注意中國大陸經濟發展及政策規劃.....	18

壹、實習目的

中國大陸自加入世界貿易組織（WTO）後進一步推動經濟改革及擴大貿易量，迄今 15 年間經濟呈爆炸式成長，如今名義上雖為世界第二大經濟體，但就購買力平價來看，著實已躍居全球第一大經濟體；近年隨著整體經濟放緩，2016 年經濟成長來到 6.7%，寫下自 1990 年以來最低成長率，但確實落於官方制定之成長區間內。

上海為中國近代商業中心，隨著浦東地區開放開發及經濟特區政策施行，更形鞏固其做為中國經濟、金融及貿易中心的地位。

「十二五」期間，上海金融業取得了較快發展，成為拉動經濟增長的重要力量，2015 年上海跨境人民幣業務結算量達 2.7 兆元，居全中國之冠。跨境人民幣業務的快速發展，對推動人民幣成為全球主要支付貨幣、推動人民幣成為 SDR 籃子貨幣發揮了重要作用，也為上海成為全球人民幣的跨境使用、投資、交易與清算中心做出重要貢獻。

「十三五」規劃之提出，以打造上海成為全球人民幣基準價格形成中心、資產定價中心和支付清算中心為目標，提升人民幣產品市場規模和影響力。下一步，上海將以推進自貿試驗區金融開放創新為引領，進一步擴大金融對內對外開放，爭取到 2020 年基本確立以人民幣產品為主導、具有較強金融資源配置能力的全球性金融市場地位。

本行於 2003 年成立上海辦事處，2010 年改制分行正式開業。過去幾年受惠中國大陸高經濟成長率及存放款利差大，獲利逐年成長，惟近年「新常態經濟」概念應運而生，勢必面臨另一波挑戰！

「如何應變中國大陸『以新動能引領新常態』之發展道路」及「把握暨善用『一帶一路』等計畫帶來之商機，擬定海外拓點暨經營戰略計畫」等議題，將成為值得思索之課題。

職本次實習主要目的為學習上海分行各項銀行業務，並透過實地實習認識中國大陸金融環境，期能吸取經驗俾運用於日後國內外銀行業務規劃。

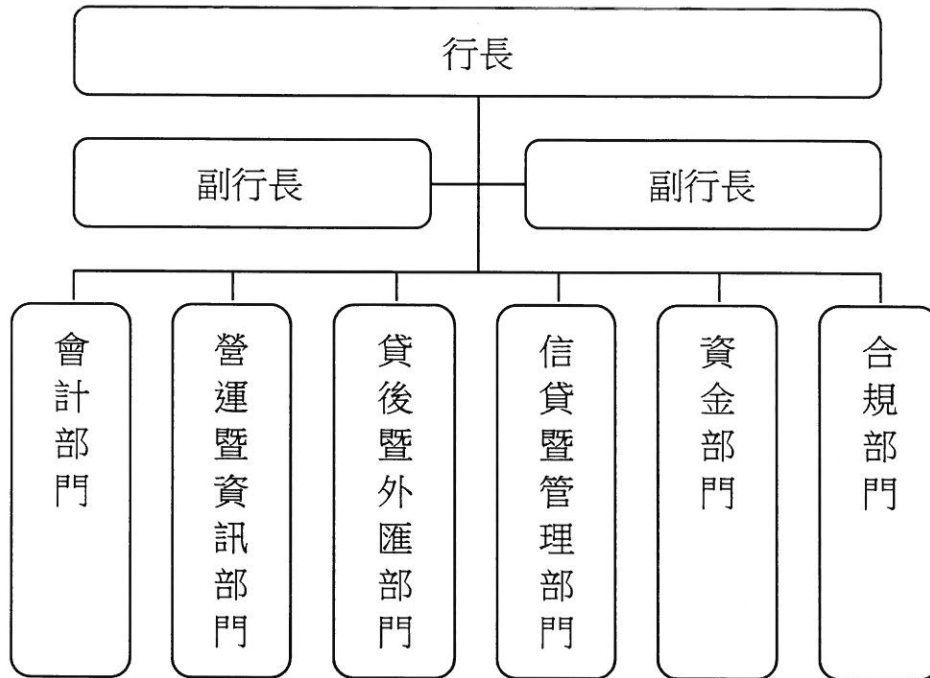
貳、實習過程及內容

一、分行沿革

本行上海分行位處於上海浦東新區陸家嘴金融城，於 2003 年 4 月 9 日成立辦事處，並於 2010 年 12 月 29 日改制為上海分行正式開業，為本行第一家大陸境內分行，2013 年 5 月 27 日正式開辦全面性人民幣業務。

位居金融、經貿重鎮，且做為本行於中國大陸設立之首處據點，上海分行開辦之銀行業務不僅較當地其他分行俱全，更肩負管理行（法報主報送行）要務，法報系統、清算支付系統及網路銀行系統的入口等皆建置於此，隱然透露出其總、分行角色兼備之特殊地位。

二、組織架構



目前上海分行人員編制已達中國大陸各分行之最，惟與其所背負之繁重任務相較，似尚有待調整之處。於職實習期間所見，派駐臺籍人員計 13 名，當地雇員 12 名，司機 1 名，合計 26 名。各部門職掌略述如下：

(一) 會計部門：

職司會計審計、提交總行報表及大陸金融監管當局法報相關事宜。

(二) 營運暨資訊部門：

職司存匯業務、各項資訊系統及機房建置與維護等資訊業務管理。

(三) 貸後暨外匯部門：

職司貸後管理、外匯及資金交割（後臺）業務。

(四) 信貸暨管理部門：

職司徵信作業及庶務性事務管理。

(五) 資金部門：

職司銀行資金的調度與運用，主要負責資金調撥作業（前臺）。

(六) 合規部門：

負責制定合規管理計劃，持續關注法律最新發展，及辦理法令遵循及內部自行查核工作。

三、實習計畫（各部門業務簡介）

（一）會計部門

會計部門為重要內控單位，受限分行人力精簡，爰除擔負帳務核對工作外，尚須負責對當地主管機關法報彙整上傳，與行內例行覆審作業。

就對帳乙節。相較於國內營業單位自本行作業系統登打交易後即可連動產製傳票並即時自動完成記帳，交易當日日終亦由系統查詢列印各項科目日結單供帳務核對及軋平；上海分行成立 5 載，雖有 T24 系統支應日常交易暨帳務處理，惟功能僅限於此，交易傳票及科目日結平衡表尚須人工編列，且須待隔日方可與 T24 系統產製之試算平衡表（CRF）核對是否一致，若有不一致再請相關人員查明原因並辦理補正，作業風險甚高；雖有重新採購系統之提案，但受限於業務需求、預算及採購法等等限制，目前尚無定論。

就法報報送乙節。大陸金融監理機關要求揭露資料甚多¹且不得有誤，任何微小瑕疵均有可能遭遇退件及處罰；又，除大陸地區法報外，分行每月尚須回報總行多張報表，總報表數量多達數百張，而分行多數報表卻仰賴人工製作；就算輔以作業軟體（如 Excel）之計算或檢誤功能，仍需由人工輸入資料或檢視糾錯，不但耗時費力且難以確保報送資料品質，無形中亦增加同仁心理壓力。現分行雖已開發法報系統監控報表異常情形，可望有效降低錯誤率，然其資訊化程度仍待逐步加強。咸以為惟有健全的資訊系統輔助，才得以將人力自繁複的例行性工作中抽離，做更有效的運用。

（二）營運暨資訊部門

上海分行為本行於大陸地區設立首家分行並擔任當地法報管理行，故日常交易系統、法報系統、清算支付

¹ 計有銀監局「1104 非現場監管報表」（分為基本財務、信用風險、流動性風險、市場風險、資本充足、其他以及特色報表等 7 大類別，按月、季、半年以及年報送）、外管局「國際收支表單(BOP 表)」，人行「外匯帳戶申報 ABOQ 表」、「大集中報表(FMS 表)」、「支付報表」、「反洗錢」、「結售匯」以及「利率報備」等報表。

系統及網路銀行入口網站皆建置於此。主要處理資訊業務如下：

1、 T24 核心帳務系統：

目前大陸地區分行之存、放、匯、支付清算業務及會計帳務處理以該系統處理，由上海分行負責編列預算採購擴充功能或維護系統，以配合實際作業需求。

2、 法報系統（統一監管報送平臺 UPRR）維護擴充。

3、 大陸第二代支付系統暨上海支付結算綜合業務系統：

配合大陸地區人民幣支付系統新增介接功能，以利系統間相互傳送電文。

4、 營改增稅務系統。

5、 大陸網銀系統。

- 6、 自貿區業務直/間參系統整合：
自貿區業務與一般業務金流分拆。
- 7、 網路銀行弱點掃描、原始碼掃描及滲透測試：
配合當地主管機關要求辦理。
- 8、 新建置會計系統：（規劃中）
T24 僅具有核心帳務記帳處理功能，缺乏會計及內控所需之相關完整系統功能，為符合會計帳務實際需要及內控機制之完整性，並加強會計報表的一致性、完整性與準確性，爰擬新建置會計系統。
- 9、 反洗錢、反資恐系統：（規劃中）
目前以人工審視取得聯合國安理會及中國人民銀行最新公佈之黑名單，未來期能採購外部完整名單暨結合現有系統，即時進行黑名單自動檢核以達簡化流程並降低人為疏失。
- 10、 分行備援制度規劃。

11、 資訊相關硬體設備維護暨機房維護：

除機房外，尚包含上海分行終端設備及 IP 電話設備。

除上開作業，資訊部門尚須隨時因應當地主管機關要求及法規更迭修正系統功能。

以上依該分行現行人員配置，僅由資訊專員 2 名、資訊主管 1 名扛起重任，其中資訊主管由營運部門主管兼任，而營運部門負責之存匯業務於傳統觀念下看似簡易，實務上卻因各項反詐騙法規之嚴格要求愈加繁雜，其任務繁重不言可喻，遑論後續尚有多項資訊需求亟待討論與完成。

(三) 貸後暨外匯部門

1、 貸後管理：

- (1) 與國內授信部門最大之不同處在於毋須撰寫報告，僅負責依照信貸部門出具之授信核覆書進行相關文件審核及貸款發放，並控管授信額度。

(2) 若以「受託支付」方式貸放，需請借戶填寫「提款申請書」及「受託支付清單」，並提供借款憑證與符合撥款用途之資料（合同、發票、報關單），據其匯款申請書將款項支付給貨物供應商。

2、 外匯業務：

(1) 主要受理「企業戶」之貿易收、付、匯，按規定對交易單據的真實性與其貿易外匯收支的一致性進行合理審查，並於收付款後 5 個工作日內通過國際收支網上申報系統向外匯局報送收付款查核訊息。

(2) 外匯帳戶依帳戶性質劃分為經常項目和資本項目，依帳戶功能區分為存款帳戶和結算帳戶，企業進行外匯借款須辦理外債登記。

(3) 經常項目：

係指國際收支中涉及貨物、服務、收益及經常轉移的交易項目，是可兌換的（指其對外支付或轉移沒有限制）。

(4) 資本項目：

係指國際收支中引起對外資產和負債水準發生變化的交易項目，包括資本轉移、直接投資、證券投資、衍生產品及貸款等。大陸對資本項目實行審批、核准和登記制，主要是通過外匯管理部門進行事前審批和事後備案。其外匯及結匯資金須按照有關主管部門及外匯管理機關批准的用途使用，外匯支出須憑有效單據，以自有外匯支付或者向經營結匯、售匯業務的金融機構支付。

(四) 信貸暨管理部門

- 1、 主要負責徵（授）信報告之撰寫。經授信審查小組同意後，續按本行「各級主管授信授權額度表」報核；授信審查小組成員由副行長、授信主管、會計主辦、貸後主管及合規人員擔任。
- 2、 大陸境內目前可提供給境外銀行設定作為擔保的擔保品有不動產、上市公司股票、定期存單和境內應

收帳款四種，惟其法規多所限制，相關處分與價值評估又與國內差異甚大，常造成業務承作之困難。

(五) 資金部門

1、 前臺資金交易：

由主任交易員負責交易對手的詢價與資金拆借規模，監控和配置分行的人民幣及外匯資源。

2、 中台風險控管：

由會計和合規主管擔任，負責流動性風險管理；每日查看「G22 流動性比例監測表」，一旦流動性指標貼近警示比率即向管理層報告，並由資金前臺進行資金調度和配置。

3、 後台帳務及清算交割：（隸屬貸後暨外匯部門）

配置 1 名資金交割專員負責資金交割及帳務，辦理前臺各項交易之確認工作及清算交割作業，以確保各項交易正確。

4、 交割人員日常作業：

- (1) 每日確認會計部門製作之人民幣存款準備金明細及可動用之超額存款準備金數，並查詢分行資金帳戶餘額是否足以應付該日所需調度資金。
- (2) 與貸後管理人員確認一週內待放出及收回款項金額；與營運部門確認當日待匯出匯入之大額交易（如：定存到期）。
- (3) 上述資訊提供交易員併入當日拆入／存同到期部位；美金部位向總行、人民幣部位向境內同業拆借短債或中長債。
- (4) 依交易員提供之「信用拆借成交單」指示進行交割作業，閒置資金轉存境內同業並製作帳務文件。

(六) 合規部門

相當於國內法務單位。

大陸幅員廣大，各經濟區域間的金融發展條件不一，同時政府組織龐大，相關法令涵蓋中央、省市自治區、地級市等且不同單位間常有各自表述情事。此外，大陸金融法規存在許多不成文規範，易造成辦理業務之困擾，爰必將倚重合規人員。然合規人員雖有能力解釋當地法規，對臺灣之法令及總行相關規定卻不見得熟悉，又可能形成內部控管之漏洞。

參、心得與建議

一、 經營制度確立與成功經驗複製

因各海外據點所在地法令歧異，似暫無一致之經營制度可供參照，諸多先進可謂胼手胝足開創新局；然本行在臺淵源已久，各項制度行之有年，若能仿照既有規範並因時因地制宜，協助各海外分行建立營運模式，再結合派赴同仁豐富之實務經驗，或有助於海外業務儘速步上軌道。

二、 人員培訓暨輪調制度之落實

國內金融環境已趨飽和，競爭激烈且利潤微薄，故臺資銀行紛紛搶進中國大陸設點，本行亦從善如流，持續且有計畫地於大陸地區開設分行（現已有上海、天津、武漢等），故對相關人員的需求益加殷切；然對於嫻熟國內業務之同仁而言，境外法令與業務運作方式多半相當陌生，即便設有實習制度，僅僅一個月期間亦難窺見全貌，拙以為或可藉由增設有關訓練課程，俾利外派人員先行補足法規知識，再藉由返臺同仁經驗傳承，減少摸索磨合期，儘速融入

及就任；並可同步協助國內同仁（非僅限於管理、審查與稽核單位）瞭解海外經營環境，提升專業知能。

另就前述言及當地合規人員（或其他作業同仁）對本行規章或臺灣金融監理制度亦不熟稔乙節，建議行方可不定期安排雙方人員進行職能交流，期透過業務對談充實相關法務知識，進一步有效掌控經營暨作業風險。

三、 資訊系統強化與銀行業務整合

資訊系統之開發絕非一蹴可及，其效益亦非立竿見影，然就上海分行目前尚有多項作業須以人工補足而言，短期看來效率難以提升，長遠觀之必將阻礙業務成長。故欲開展銀行業務，資訊系統之建置與強化刻不容緩！又銀行業務息息相關，如存匯業務可能涉及第三方支付、行動支付等議題，網路銀行可能與企業資金調撥有關…，資訊系統之建立絕非單一分行資訊部門單打獨鬥即可完成，更倚仗各業務部門與總、分行間互助合作。

另以大陸幅員廣大，臺資銀行規模小、據點少，如何提供客戶更即時、便捷的服務，自為重要課題。本行雖已建置大陸網路銀

行，然為貼近使用者需求，勢必將有不小的調整空間，如何兼顧安全性、實用性及適法性，著實為另一項挑戰。於此或可參考同業做法，以找出本行之最佳解。

四、密切注意中國大陸經濟發展及政策規劃

中國大陸自經濟改革後，其經濟發展有長足的進步，過去雖維持著 2 位數的經濟成長，惟在「新常態」之下的目標成長率已降至 6.5%，此明定於十三五計劃中。中國大陸雖有高額儲蓄率支應投資，惟也面臨產能落後、房地產去化及出口衰退等問題，故近年陸續推出一系列改革及因應措施，除「一帶一路」，尚包括供給側改革、「中國製造 2025」等，冀加速經濟改革及 GDP 的成長。

「一帶一路」²為 21 世紀最大經濟項目，連結 65 個國家及 44 億人口，依據亞洲開發銀行估計，在下個世紀，亞洲需要將近美金 8 兆元的基礎建設投資，以維持目前成長動能。大陸官方欲透過「一帶一路」把央企、國企過剩產能帶到國外，所有大型基礎建設

² 「一帶一路」是指「絲綢之路經濟帶」和「21 世紀海上絲綢之路」的簡稱，為一合作發展的理念和倡議，是中國大陸對外發展的重要戰略。「一帶一路」將通過五個走向貫穿亞歐非大陸。當中絲綢之路經濟帶重點暢通(1)中國經中亞、俄羅斯至歐洲；(2)中國經中亞、西亞至中東、地中海；(3)中國至東南亞、南亞、印度洋。而 21 世紀海上絲綢之路則重點(4)從中國沿海港口過南海到印度洋，延伸至歐洲；和(5)從中國沿海港口過南海到南太平洋。根據上述五個走向，「一帶一路」建設將依託國際交通通道，以沿線中心城市及重點港口為節點，進一步推動合作，共同打造新亞歐大陸橋、中蒙俄、中國—中亞—西亞、中國—中南半島、中巴及孟中印緬六個國際經濟合作走廊。

計畫的融資需求，都需具有國際接軌的信用評等、擁有授信部位的金融機構多方面協助，臺灣金融業擁有資金充沛、資金成本低廉的優勢，可藉此掌握國際聯貸等相關商機。但在中國大陸經濟面臨放緩且銀行業壞帳與不良率逐年攀升之際，更應重視相關風險評估及落實風險控管措施，隨時因應情勢發展適時調整資產配置及組合，以避免因中國大陸經濟大幅下行遭受嚴重損失。