

出國報告（出國類別：其他）

參加「兩岸金融交流研討班」報告

服務機關：臺灣金控

姓名職稱：朱曼怡策略長

派赴國家：中國

出國期間：106年3月22日至106年3月26日

報告日期：106年6月19日

摘 要

本報告係報告人奉派於3月22日至3月26日赴北京參加中國銀行台北分行所主辦之「2017年兩岸金融合作交流研討班」，期對目前國際金融之重點議題，交流專業資訊並增進多元見解，以利金融相關業務規劃研參。主辦單位並為本次研討班規劃參訪中國銀監會及中國銀行總行與北京分行等相關活動。遵依「教育部因公出國報告綜合處理作業規定」提報相關資料。

本報告重點紀錄本次交流研討會暨參訪活動之過程、專題內容及心得感想與建議。內容依規定涵蓋主要三大項：目的、活動過程及心得與建議事項。其中貳、活動過程，按本次活動性質依序分項報告，即四項專題研討、各單位參訪暨座談等內容概述與參觀感想。第參部份綜整心得及建議。

綜合而言，本次活動主辦單位精心策劃並熱誠協助各項活動進行，研討主題均屬金融重點議題，主講者題材豐富專業、功夫紮實、案例生動。同時規劃安排之參訪單位對金融從業人員更增添意義。

目 次

壹、 目的.....	1.
貳、 活動過程	
一、 專題研討	
第一場 主題：宏觀經濟金融形勢與百年中行.....	1.
第二場 主題：貨幣政策框架與宏觀審慎政策.....	2.
第三場 主題：互聯網金融的創新與發展.....	4.
第四場 主題：反洗錢與內控合規.....	6.
二、 參訪中國銀行業監督管理委員會.....	8.
三、 參訪中國銀行總行.....	9.
四、 參訪中銀北京分行智能化網點.....	10.
參、 心得與建議事項.....	13.

報告本文

壹、目的

參加「2017年兩岸金融合作交流研討班」多方了解目前國際金融之重點議題，宏觀經濟金融形勢、貨幣政策框架與宏觀審慎政策、洗錢防制與網路金融等相關之多元見解。增進對該等議題之專業新資訊，供金融相關業務規劃研參。

貳、活動過程

一、專題研討

3月23日全日於中國銀行設於北京之國際金融研修院進行。各場主題與重點內容，分別摘要說明如次

第一場 主題：「宏觀經濟金融形勢與百年中行」

主講人：中國銀行國際金融研究所主管 周景彤 主講

《 內容概要 》

主講人周博士綜整總體經濟近年的重要特徵變化暨其影響，展望未來國際局勢可能面臨之重要影響事件及因素與對總體經濟與金融的影響方向與影響力作預測，並彙整多項對當前國際經濟局勢具交互影響的事件與議題作多面向分析。尤其針對中國未來主要經濟發展形勢之展望、各項經濟金融指標之變化方向，從社會現況切入評估貨幣與金融供需結構變化之評估。同時就其2017主要國家政策，包括財政政策、貨幣政策、投資政策及消費政策等四大項，及各項之工作重點多所介紹與分析；特別關於金融體制改革之總體要求及具體措施，有較詳細之介紹。

（一）外部環境

對於2017以全球經濟主要區域經濟增長預測比較，亞太新興市場勢將繼續成為最有活力的地區。仍需謹防全球性經濟6大風險。1.美聯儲升息加快、全球流動性逆轉、新興市場債務違約、資本流動變化風險。2.川普主政下的全球貿易戰。3.歐洲政治領域的黑天鵝事件。4.歐洲負利率環境下的銀行業有經營困難危機，歐元區不良貸款比率依然處於8%左右。5.新興市場債務問題，如外債成本上升及資本外流加劇。6.外貿將長期持續低迷，對中國製造業帶來長期的增長壓力。

（二）形勢分析

回顧中國經濟主要特徵經濟運行總體平穩（GDP增長6.7%、新增就業、物價穩、CPI平穩增長、PPI結束負增長。）；下行壓力有所緩解（歸納三項重要進展：1.經濟結構轉變快速—即以消費、服務業對經濟成長的貢獻率進一步提

高、2.企業績效改善、3.供給側結構性改革具快速進展。惟據中國宏觀經濟景氣預警系統，當前中國之經濟依然處於「偏冷」區間。

(三) 未來展望

展望主要經濟指標在改善中，由以下面向分析：

① 投資方面，總體表現趨穩回升增長約 8.1%。較突出的特徵在基礎設施比率增高至 21.3%、製造業及民間投資回升。投資面未來的不確定性仍在貨幣政策與房地產投資。

② 消費面穩中放緩，總體表現特徵在於消費對 GDP 增長的貢獻率達 65%，為 2001 年以來階段性最高。對消費面之未來則基於收入與房地產調控因素使其成長難度增加，消費方向將偏重在安全、品質、個性化、非物質化及住與行。

③ 工業生產方面，新舊動能轉換之結構優化。高技術產業及新能源汽車加速稱長，高耗能產業增速放緩。展望其工業生產未來短期內主要取決於投資、出口和去產能三項因素。

④ 人民幣匯率趨穩，境內外匯差由負轉正。展望未來使人民幣匯率保持穩定的因素將持續增加，包括經濟繼續趨穩、前期看空之情緒釋放、外匯儲備重新增加等，然而考慮到美元升息及指數走勢，人民幣貶值壓力仍未完全消除。

(四) 政策取向

① 主要政策方向之 5 大核心理念：創新、協調、綠色、開放與共享。

② 經濟工作，持續強調四項政策：振興實體經濟、供給側改革中的改革、穩中求進及風險管控等。

③ 金融面首重金融體制改革。至於總體金融政策配合強調持續增進服務實體經濟能力。具體措施則側重在：鼓勵商業銀行設立普惠金融事業部；實施差別化評價以緩解中、小微企業之融資困難；深化多層次資本市場改革；開拓保險資金支持實體經濟管道；大力發展綠色金融及發揮政策性與開創性之金融功能。當前金融系統性風險總體可控，但對於不良資產、債券違約、影子銀行、互聯網金融等累積風險須高度警戒。

第二場 主題：「貨幣政策框架與宏觀審慎政策」

主講人：中國人民銀行貨幣政策司處長 周軼海 主講

《內容概要》

人民銀行貨幣政策司 周軼海處長，針對中國人行主導建構之雙支柱政策框架 — 「貨幣政策+宏觀審慎政策」作詳實介紹說明此雙支柱政策之形成、發展演進的時代背景、預期發揮之功能、其管理原則及探索此雙支柱的實施條件等。

(一) 揭示中國貨幣政策 5 項主要目標：

- ① 維持低通貨膨脹率
- ② 合理的經濟成長率
- ③ 保持充分就業（或相對低失業率）
- ④ 維護國際收支之平衡

⑤穩定金融與發展金融市場等。

其中尤以防通貨膨脹視為央行主要任務及使命。

(二)「貨幣政策與宏觀審慎政策」雙支柱框架之時代背景與演變歷程

➤1. 宏觀審慎管理早在 1970 年代 BIS 即提出，歐美國家已有所討論。

➤2. 2008 全球金融危機迫使各國加速反思此金融體系發展之監理問題。

對於快速發展的金融市場，貨幣政策向為總需求量&價之管理工具，但在維護金融穩定方面有其侷限性，尤其在金融市場蓬勃發展且金融創新及深化的同時，金融體系自身的複雜性與脆弱性也顯著加大，貨幣政策為主的金融調控框架面臨挑戰。國際間檢討金融危機教訓亦有此結論。中國尤有甚者，在面臨金融創新與市場加速發展，金融體系的槓桿、關聯性與複雜性均不斷提升，金融內在的不穩定性帶來風險隨之增大，使其周期在一定程度上脫離了經濟周期運作。倘無法即時有效糾正金融市場的失衡，形成金融危機，尤有甚者還可能演變成經濟危機。

➤3. 國際組織、央行、監管當局及學術界廣泛關心宏觀審慎政策。

①2009 年初 BIS 對宏觀審慎進行定義，提出以此解決順周期性、監管不足和標準不高等問題；

②2010 年 G20 領導人峰會各成員國對宏觀審慎的定義達成共識，即"宏觀審慎政策"，主要指利用審慎性工具防範系統性金融風險，從而避免實體經濟遭受衝擊的政策。

③2011 年中國人行引進差別準備金動態調整政策。2016 年升級為宏觀審慎評估體系 (MPA)，從資本和槓桿、資產負債、流動性、定價行為、資產質量、跨境融資風險、信貸政策執行情況等七大方面，對金融機構的行為進行多維度的引導。並對跨境融資作逆周期調節，以控制槓桿及貨幣錯配風險。

④2016 年 IMF、FSB 和 BIS 聯合發布報告《有效宏觀審慎政策要素：國際經驗與教訓》之定義：利用審慎工具來防範系統性風險，從而降低金融危機發生的頻率與影響程度。

(三) 宏觀審慎雙支柱金融調控的核心內容與治理架構

中國當前的宏觀審慎政策，金融機構適當的信貸增速取決於自有資本水準及經濟成長的合理需求，並與貨幣政策相輔相成。綜觀其核心理念都是信貸與宏觀審慎之資本適足率相連，與 BASEL 提倡的通過資本適足作擴張或收縮之調節基本理念相同。惟中國更重視信用擴張對滿足實體經濟發展的合理需要。

全球已初步形成可操作的宏觀審慎政策工具體系和治理架構。有效的宏觀審慎政策框架，包括時間和結構兩個維度；其核心內容必須具備逆周期調節槓桿的能力與方法。此外新興市場經濟體也研究加入宏觀審慎措施，尤其針對其資本跨境流動和跨市場的管理。歐美各國也都嘗試進行建構宏觀審慎政策之管理架構，具體實施方面雖不全然相同，基本上殊途同歸均以金融穩定、及防範系統性金融風險作為最終目標。各國也都強化中央銀行在宏觀審慎政策管理中的核心地位。

(四) 宏觀審慎管理與貨幣政策須充分協調配合、相互補強。

宏觀審慎政策作為金融調控的第二支柱，與貨幣政策有序調節、相互補充可強化政策效果、減輕貨幣政策負擔、實現有效金融調控。

①貨幣政策繼續針對經濟和總需求管理，側重於經濟成長和物價穩定。②宏觀審慎政策則直接集中作用於金融體系，抑制槓桿過度擴張，側重於維護金融穩定。③如何進行搭配及各自方向與力度之掌握，取決於對具體經濟和金融環境作深入分析研判，憑以安排合理適度的工具組合。又須注意兩者可能相互制約。

（五）宏觀審慎調控之著力點

各國歷經金融危機，持續考量完善其金融風險管控、勢必發展宏觀調控政策框架。在①貨幣政策②財政政策③產業政策，對經濟發展的總供需管理基礎上，增加維護金融穩定的④宏觀審慎政策。

以中國為例，其金融業管理的著力點是：政策（貨幣政策）+ 監管（銀行業保險業和證券業三業之分業監管）。基於金融市場生態持續變化，跨市場參與者和客戶金融需求越來越多元，金融機構之營運勢必隨之轉型，收益多取自跨市場及波動性的利源，並將反應到資產負債表之結構與管理。宏觀審慎管理的著力點應該是經由對金融機構的資本需求、流動性、槓桿比率、準備提存及會計準則之設定等項目切入，對系統性風險儘可能採取事前防範。

第三場 主題：「互聯網金融的創新與發展」

主講人：中國銀行網路金融部總經理 郭為民 主講

《內容概要》

主講人郭博士以「新趨勢（Trends）與新展望（Future）」為題導引出一系列的數位科技影響當前的新工具與新體驗，新一波的人類文明正進行多元突破，也正是巨大的變革衝擊。速度超乎以往任何時代的演進具全面性影響。過程中針對科技對金融業的影響與可能帶來的新功能、運用科技網路、創新金融服務所需注意的要點、中銀發展應用的正反經驗等，以網路上知名企業之實例探討，並作精闢剖析，生動具啟發性。並開放時間由團員提問交流討論，主講人均即時提供具體的經驗建議。

重點摘錄：

（一）回顧近百年科技普及的速度

飛機（68年）、電話（50年）、電視（22年）、PC（14年）、互聯網（7年）、FB 臉書（2年）。

（二）新一代的產業革命是一次破壞性創新，即由改良性➡到顛覆性。

每一次文明演進而帶動致產業革命，都是顛覆式的改變。產業生態有起有落，是寒冷的冬天還是希望的春天，端賴對新趨勢的體察與新技術的掌握。史實明鑑，創新趨勢並非使所有行業受益，但能確定的是➡趨勢已啟動、迅速進行中、全面性驅動引導著每件或大或小的改變方向。

（三）創新技術之發展已由量變到質變。➡石器再如何改良無法與青銅相較。

顛覆式創新在於其核心關鍵新技術的特質，均非僅效率提升。質變的範疇

甚至超出想像尺度。☞不排斥、要了解、擁抱他、善用他。

(四) 從"+互聯網"到"互聯網+"—啟動一場顛覆式的破壞性創新

從運用互聯網(Internet)的連線平台功能從事既有的商業模式,追求效率升級、增進便利性;瞬間互聯網平台聚納一切創新變革資源及可能元素。躍居核心地位是創新源頭。"互聯網+"正顛覆式創造新一代網路金融。

(五) 關鍵思維與方法論

➤1. 從多起成敗實例啟發思索下列問題:

❶何時該放棄似有利可圖的市場? ❷何時不聽客戶反而是對的? ❸為何無懈可擊的完美管理反倒會讓大企業走向衰辦之路? ❹如何發現未來企業賴以生存的市場,如何取得先機? ❺應對來勢洶洶的新技術浪潮,該如何避免頹勢?

➤2. 尋找創新契機:☞"找痛點、挑矛盾、須以新技術解決者"。

痛點與矛盾是企業中必然存在的,再度檢視去發覺曾多次想處理的痛點,數位化新技術可為其徹底變革突破。所謂挑矛盾例如:❶標準化要求與客戶個性化需求間;❷客戶體驗需求設計與符合風險管理內控間的尺度;❸部門組織分工文化與網路金融整合線上線下(O2O)之協同需求間。關鍵條件:"該痛點或矛盾,必須能以新技術解決者"。

➤3. 防範與避免:

❶避免偽創新。一旦用對的新技術解決,將有立竿見影之效,否則即屬於偽創新。❷勿流於跟風。❸學會放棄,自我放棄才能重生新機,免於被驅勢淘汰。❹有價值的創新商業模式,切勿遊走於法規與監理規範邊緣。最後勝出且能永續者必然是遵法守紀者。

(六) 新展望(Future)☞大數據應用☞機器智慧

➤大數據(Big Data)

一切來源於數據(Data),大數據加上洞察系統將導引產業結構重購。從資料分析、資料採礦及至大數據歷程已久,數位化環境加速全面性數據的掌握,結構化與非結構化、即時性、全通路、全媒體平台及其間交互系統暨每個交互結點之數位記錄(Digital Log)。

➤機器智慧(AI)

❶機器智慧技術變遷:☞計算(能存會算)☞感知(能聽會說能看會認)☞認知(能理解會思考)

❷機器智慧成為技術創新熱點:☞自然語言處理☞深度學習☞神經網路。2015年AI公司獲投資85億美元;獲投資成長16%,而科技行業整體水準下降3%。2013年牛津大學2位教授研究發現美國47%職位數於快將被"電腦資本取代"的高危險崗位。

❸機器智慧與金融應用(應用領域探索):機器學習是一種不用顯示程式就能為電腦提供學習能力的人工智慧,具較高應用價值。許多Fintech公司以機器學習為核心技術,所使用的機器學習有許多不同種類,這已經給互聯網金融生態體系帶來衝擊。綜觀在金融業之應用有:智慧機器人、信用評分、不良貸款預測、精

準決策、資訊採礦、建立交易演算法、詐欺檢測與身份識別管理、合規性監測等。以上各項已有代表性企業投入且分別擁有相當成績。

第四場 主題：「反洗錢與內控合規」

主講人：中國銀行內控與法律合規部副總經理 王寒冰 主講

《內容概要》

(一) 反洗錢全球監管之趨勢

① 趨勢一：反洗錢上游之犯罪覆蓋領域逐漸擴大。2001 年以前僅針對毒品犯罪、2011 年之後增加涉恐、走私、黑社會等犯罪、2012 年後新增加稅收犯罪。目前共 21 項上游犯罪。

② 趨勢二：從「規則為本」到「風險為本」。要求金融機構主動識別、管理風險，非僅被動遵守監管規定。

③ 趨勢三：在客戶盡職調查中越來越強調對最終受益人（UBO）的識別。即識別最終享有金融交易相關經濟利益之個人，非僅表面的收付款人。

(二) 介紹國際間各主要反洗錢監管組織與其動態

➢ FATF（國際反洗錢金融行動特別工作組）。制定反洗錢 40 項建議及反恐融資 9 項特別建議等最具權威文件。以「自評+互評」方式促使各國落實其所定標準。評估為執行不力者則被列為高危險國家。

➢ OCC（美貨幣監理署 Office of Comptroller of Currency）負責對國際銀行發放執照、進行檢查、審核監管對象之各項申請。並對其違法違規採取監管措施。

➢ FinCEN（金融犯罪執法網路）屬美國財政部之情報單位。專門蒐集和分析大額現金交易和可疑報告。並結合其他部門及公眾資訊，建立金融交易資料庫，提供執法部門情報。美國洗錢監管機構在結構上設計以多頭並用、相互交叉為其特點，而在資訊交流上，因 FinCEN 的運作形成一個互補與交叉配合的蛛網式系統。

(三) 建立金融機構的反洗錢治理三道防線暨運作重點

金融機構反洗錢治理，一般均由各業務部門、法遵反洗錢部門、稽核部門三道防線共同組成。其運作順利之重點在完備其制裁管理架構和職責分工。業務部門防線（含境外機構）係承擔制裁合規管理的第一責任；而高階管理層對制裁管理負有直接責任。

(四) 建構可疑交易模型、優化反洗錢監測與分析系統（AMLMS）

透過研究分析真實案例，優化反洗錢模型與監測系統。模型建構方法，找特徵化、找金融特徵、特徵指標化、指標參數化、組合後模型化，並建立評分制。

(五) 建議須持續思考與關注的反洗錢控制事項

① 洗錢風險會相互傳染。包括境內、境外傳染（如逃避外匯管制、限額內拆分、逃稅）；區域內行向傳染（如資金高度自由流動區）。

② 洗錢風險控制住了嗎？定期審視洗錢風險所在：各類型的上游犯罪、

高風險領域、高風險行業等。

③ 重點環節之控制管理如何：KYC 之把關、加強跨境匯款業務管理、與其他金融仲介合作、確實守住制裁關卡、黑名單管理機制之優化、系統控制能力強化、誤判率是否降低、建立客戶退出機制等。

二、參訪中國銀行業監督管理委員會(銀監會)



圖一、中國銀監會大門入口處

(一) 參訪銀監會。

3月24日上午，在主辦單位中國銀行規劃安排下，中國銀行高階主管代表偕同本班團員赴中國銀監會參訪。

(二) 銀監會由國際部范主任代表率同多位監理官及金融專家與團員座談。

(三) 會談進行方式係由本班團員提出詢問或建議。內容概屬在中國大陸申設分支據點及申辦業務所遇之監理意見。主席或銀監會與會代表則依其監理宗旨、措施考量及階段性目標等，逐一詳實說明並提出建議。

(四) 綜整說明要點：

➤1. 轉成立法人(即子行或子公司)才持續有利基

分行設立屬於先導階段，需藉此熟悉相關環境運作，並達成一定規模後，轉成立法人(即子行或子公司)才持續有利基。包括經濟規模、集中使用資源及議價條件等多項要素。是以目前所設之審批(即審核)標準，事實上同時為未來成立法人之準備。

➤2. 環境已充分開放、政策差異不大

金融業整體環境之發展至今實已充分開放。對於中資、台資及外資政策差異不大。因為要在同樣的市場著力，即須面對同樣的平台與政策。

➤3. 建議須瞭解在地市場實務、提供資源強化管理

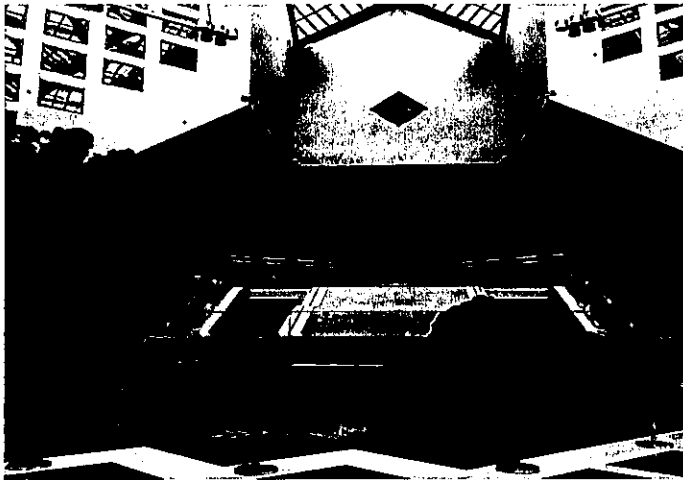
由於市場千變萬化，建議貴機構總行多聽取分行的在地市場感受、瞭解實務。政策著重在自我強化，須由總行提供資源並同時強化管理職能。

➤4. 對業務面(含授信及其他)之監理指導原則

(1) 積極導引資金入實體經濟。配合國家政策，推動供給測改革、普惠金融、小微企業信貸及科技創投。

(2) 關注金融核心體制與風險監管。持續關注如何補強監管缺陷。公司治理在防制大鱷卡位掌控、強化資訊揭露、完善機構穩健度、利害關係人交易以最終受益人原則管理等。

三、參訪中國銀行總行



圖二、中國銀行總行「四季大廳」

(一) 簡 介

3月24日下午參訪中國銀行總行。中國銀行前身為大清銀行，1912年經中華民國臨時大總統孫中山先生批准於上海成立。目前是中國國際化和多元化程度最高的銀行，在其國內各地及51個國家和地區設約1萬個據點提供金融服務，行員約31萬人，擁有海外機構689家。主要經營商業銀行業務。另設有多家全資子公司，拓展投資銀行、保險、基金管理、直接投資、投資管理和飛機租賃等業務。

(二) 過程概述

➤ 總行大廈位居北京中軸線要津

中銀總行大廈位於北京中軸線（專職介紹人員所稱，意指連線北京故宮及中南海之風水要津），西臨金融街東臨商業區。大廈係美籍華人貝聿銘先生任設計顧問。占地約42,500坪，地上15層地下4層，總高度59公尺，一樓大廳就挑高了45公尺氣勢宏偉。

➤ 「四季大廳」—玻璃金字塔天窗、內設林園景觀池、毛竹造景

整個大廳室內設以蘇州林園風格之造景，不但建有景觀池，兩側種植近百棵毛竹。貝氏建築事務所在大廳之頂，未脫其標誌的設計天窗於三維框架之中，由16個玻璃金字塔結構組成，構思精巧外增添絕佳採光效果，適如其名—「四季大廳」（上圖二）。進入大廳幾乎看不出來是銀行，移步向內登上梯階至2樓始見營業廳與櫃台。

➤ 行員導覽、專業介紹

中銀總行對於接待來訪賓客、建築介紹與導覽等事宜，派有專職行員執行，講解內容與表達方式相當標準化，同時亦能即時回應訪客之詢問。

續參觀其保管箱、資金交易室等各業務空間，導覽則由該業管單位派員服務。保管箱場地相當大，故增添多項貼心配備，如寬敞的整理區、用小隔屏增添客戶隱密感及沙發休息區等。

財務部門主管介紹資金交易室，強調交易員配備完全比照華爾街交易所，每人架設 4 個大螢幕同時兼看多盤。同時對於所轄業務及團隊多次遭遇國際金融市場瞬變之因應處理與實戰經驗，多所分享。

(三) 與中國銀行總行部門主管代表等 11 位主管座談

➤ 座談會主持人：中銀國際金融研訓院 甄院長

➤ 中銀總行各部門主管 11 位。司庫、公司金融、全球市場、貿易金融、風險管理、網路金融、內控與法律合規、網絡金融、渠道與營運管理、國際金融研究所及主辦台北分行等各部門。

➤ 交流議題：關於海外布點人員之管理、儲備之重點與經驗；中銀渠道（通路）營運管理措施與考核原則；網路金融研發之條件與實力養成；業務模式創新在實務上需跨領域專業之整合，突破現行組織人員之協力作業方式等。雙方充分交流看法，分享正反經驗歷時約 1 小時。

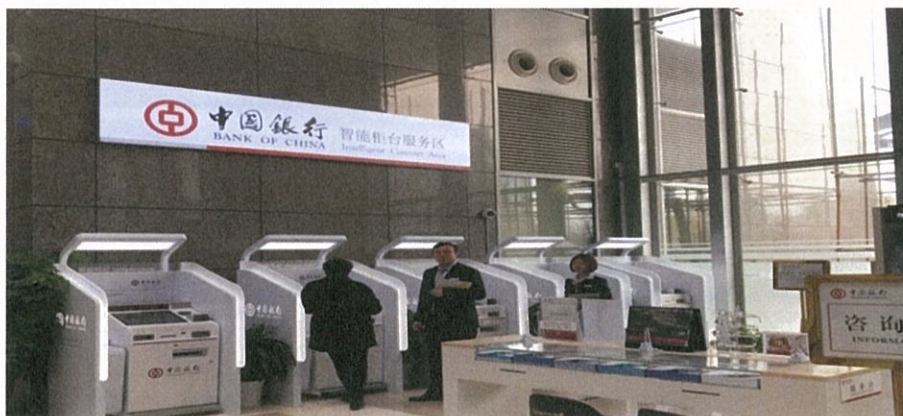
➤ 綜合結論

① 大型銀行在經營上具有規模經濟之優勢，然管理面需處理較複雜，投入資源也更多，更需思考運用專業方法並持續檢討調整及經驗傳承。歸結重點在建立完善制度、分層負責發揮職能、養成優質企業文化。

② 數位化金融崛起，實體網點(分行)原優勢已不在，至 B2C 方面以整個中國而言，即使大銀行優勢也在流失，均面臨調整、轉型乃至開新新模式的時代性挑戰且刻不容緩。

③ 對金融業而言尤其是較大規模銀行，調整與轉型相對不易，所需投入的成本與時間較鉅。趨勢如此不可逆，唯有善用科技勇於創新持續前進。這必將是永續的基礎建設。

四、參訪中國銀行北京分行智能化網點(分行自動化設備)



圖三、分行入口處設智能櫃台服務區

(一) 時間：3 月 25 日上午參訪中國銀行北京分行智能化網點。

(二) 簡介：中銀北京分行設有多類型自動化設備，按其服務項目內容性

質，如存款、各類繳費、理財商品諮詢與購買、查詢等分區設置。實體櫃台則按業務性質分區設置，如次：

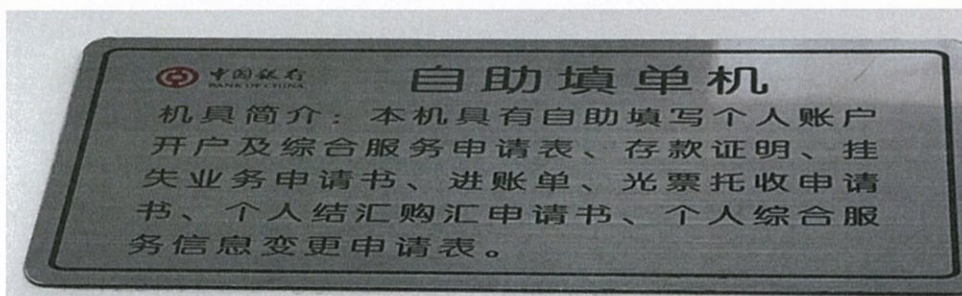
➤ 1. 個人業務(Personal Banking)櫃台，稱彈性窗口(Flexible Counter)。延大廳周邊玻璃帷幕整圈設置約三十個，視客戶量決定窗口開關數量。另該行叫號螢幕及播音均採中英文並行。

➤ 2. 國際金融業務櫃台（即所謂外匯櫃台）與企業金融櫃台，則分設於大廳兩側為開放式櫃台（如下圖四）。

➤ 3. 其他如基金理財及繳費、諮詢等亦按其屬性分別區劃自助區(DIY)，設置自動化設備供客戶自行操作使用。服務行員則走動因應客戶需要提供協助。



圖四、中銀北京分行大廳。「排隊叫號信息(Queue Information)」螢幕每頁show5位客戶號牌且中英文並列。大廳兩側區劃為開放式企金與外匯櫃台。



圖五、自動填單機及其左上角之說明



圖六、新穎的客戶友善設備－裝有滾輪的移動填單台

(三) 結語

本分行為其首都分行，經該分行主管熱誠介紹與諮詢交流，綜觀該行提供客戶自助服務的程度已十分完備，分類也很細緻，堪稱智能化網點之旗艦店。相當程度呼應數位化時代客人逐漸習於自助、快捷的習慣，金融服務自然亦復如此。對於一個實體分行的自助式數位設備的布局，充分展現了精心的規劃設計。

惟嚴格說來尚屬實體分行，各類交易流程與單據狀似維持原有規範流程，就所稱虛實整合尚屬第一步。然而首都分行具代表性，乃主要實體大分行，其自動化程度相當具示範性效果。不但營業空間因規劃自助式設備，適可整體調整客戶動線，使其流暢清楚可顯寬敞。

另一項重點是經此推動，可擁有相當程度的客戶端習慣變化情形大數據，如能有計畫的再分析處理，對於接續階段的對各大小通路之整治計畫，應具有領先性指標，供作持續調整實體通路，不論是增、刪、改址或內容調整等之評估參考。

參、心得與建議事項

本次研討班各議題討論內容專業且豐富多元，資料內容與見解新穎具時代性。收穫豐碩。綜整心得及建議，謹摘陳重點如次：

一、前瞻經濟金融形勢與展望

➤ 綜整心得與建議

1. 中國經濟進入「新常態」現象值得參考

摩根史坦利投資管理公司全球策略師表示，此時整體情況為中國夢已趨結束，現在不得不尋找與中國儘量沒有關係的投資組合並稱之為「後中國世界投資組合」。

2. 學者提示關注中國將處於跨越中等收入陷阱的關鍵期

中國增長動力若不足，將陷入所謂中等收入陷阱，即人均 GDP 4000~12500 美元階段，多數開發中國家經濟成長明顯放緩，其持續發展動力著重在效率提升與創新驅動，不能只靠市場及生產要素驅動。對中長期趨勢而言，中國存有多項問題，包括勞工群體老化、勞動力成本增高、土地資源更貴、環境更汙染與科技自主創新之要求更高。是以後續發展可就此角度觀察。

3. 中國本土市場，中產階級消費規模增長潛力仍巨大

原因之一人口規模是市場規模的重要決定因素，中國 13.75 億人口全球最大；且人均 GDP 達 8000 美元左右正處於消費結構加快升級階段。收入層次多樣化亦構成消費結構的多樣化與加速升級，且中國居民消費率依然偏低，增長潛力巨大。中等收入群體(即中產階級)規模將持續擴大。

4. 科技創新驅動力不斷在增強值得重視

2016 年全球創新指數在瑞士日內瓦發布中國首次進入世界最具創新力的經濟體之前 25 名，在中等收入經濟體中排第一。引起國際社會對其創新發展戰略之重視。

5. 融資環境之變化總體趨緊，經濟政策屬穩中求進

整體而言近期經濟呈現回穩趨勢，惟由於不確定因素顯著增加，致成長減緩之壓力依然存在。綜合結論，各國財政政策勢必保持較積極取向，而各國為避免資產泡沫與風險管控，貨幣政策必將維持適度之中性，大幅放鬆或收緊的可能性均低。市場利率進一步下調空間有限。國際市場則因相對匯率劇烈波動之風險，使成本亦持續上升，海外業務與投資之成本，尚有多重因素連帶影響，須納入總體考量。

6. 金融業需與時俱進，持續強化競爭力。同業交流機會有助於切磋經驗、分享專業、開拓視野

綜觀中國為年成長率約 6.5% 之大型經濟體量，形同具持續動能之資金流動與角力平台。金融業不論為探勘企業發展需求、培育競爭力新優勢、強化風險

管控力及掌握國際趨勢等目的，勢須持續對其政經情勢變化主動關注。更可透過分支據點、網路資源及參與國際交流活動等，開發多元管道接觸世界觀，蓄積國際化能力，積極創造有利成長之條件與業務發展契機。同時增加人才培育厚植潛力的管道。

二、數位金融科技（FinTech）的創新趨勢與展望

（一）數位化時代，科技力與創新力將成為企業經營關鍵要素

從互聯網（Internet）技術誕生促成急速崛起之新科技。引發來勢洶洶的科技浪潮，其普及應用之速度為近百年來最快速的。特別是彼此之間交互運用相輔相成，使整體影響力更深遠更巨大。此波產業革命對金融服務業更是首當其衝。「科技力」與「創新力」必將成為企業經營關鍵要素。

（二）解析此波新科技之影響力

1. 互聯網（Internet）

網際網路平台功能，加上行動化的網路技術，大大加速數位生活之普及化。互聯網平台聚納一切資源與元素。持續居核心平台地位是創新根源。

2. 行動裝置（Mobile device）

行動化的價值，使人類生活型態與消費方式產生有史以來的變革。與雲端運算搭配將持續成為不可缺的平台載具。

3. 社群媒體

因有人潮而有交易，更順勢應運而生任何商業活動。人永遠是主體，而社群媒體的發展將更蓬勃。

4. 雲端運算

促成集中與分享，是大數據運用的基礎條件。

5. 大數據分析

開創資訊價值新能量及統計方法的革命。大數據價值在分析運用，其應用領域無限，側重在資料分析能力、跨領域運用之人才養成。這必將成為持續發展、被需要的最重要技術。會是無所不在的軟實力基礎設施。

6. 區塊鏈

主要關鍵重點是建置信用機制與平台功能。是以該技術可發展出高效率、安全透明之新型作業或交易環境。因而可醞釀便捷創新商業模式。

7. 人工智慧與機器智慧

挾其大數據威力，使服務業可提供原人力難及的服務內容。尤其在科技交互運用後勢將更加速創新影響程度。

（三）思索金融業與金融科技（FinTech）之未來與建議

1. FinTech 浪潮中，金融業版圖受侵蝕需立即面對，檢視企業數位能力。進行數位轉型計畫。

此波科技業以掌握科技貼近市場潮流，逐步進入金融相關領域，開發部

分金融交易如多元支付、儲值與小額信貸、募資及投資諮詢等。面對產業版圖逐漸變遷，金融業尤其銀行，數位轉型能力必將成為差異化的關鍵。

① 首先勢必檢討且提升企業整體數位能力、強化科技基礎建設。② 通盤審視檢討現行產品、通路、交易流程、介面平台及組織等。③ 藉重科技功能、虛實整合優化配置調整。④ 規劃藍圖逐步評估推動。

2. 金融業須持續投入科技組合應用之研發，與時俱進創新服務。

科技發展已是質變，帶動所謂破壞性創新，具顛覆性之突破。不能只是改良式。且避免模仿式的「偽創新」。重新檢視找出曾有的痛點、挑出已習慣的矛盾，運用新技術找尋合適解決方案，形成基本工作方法之建立。故創新工程將成為企業掌握核心競爭力與優勢之持續事業，培養成工作思維的元素。

3. 持續系統化培育金融科技跨領域人才、耕耘大數據、養成企業分析文化。

金融業投入科技研發創新著重在發揮科技之組合運用，核心仍屬金融專業。創新工程以人才為本，需兼備金融專業與實務之對科技之吸收能力。尤其大數據之威力在應用分析，植基於企業經久養成的分析文化與運用實力。金融業經營人才培育是最重要的永續工程。需與時俱進、充實跨領域之多元專業。

4. 以人為本、前瞻導向創新服務－強化競爭力的經營方針

本集團首長提示經營主軸，最核心的「以人為本」及「前瞻性服務導向」即金融事業強化經營能力的永續理念。金融業經營以人才培育為本，善用科技、前瞻導向創新服務，落實客戶優質體驗。基此信念永續推動，確實是金融業之核心任務。

5. 跨業競合新關係－技術交流、策略聯盟或投資金融科技(FinTech)產業。

金融領域專業 (Domain Knowhow) 畢竟有其高門檻暨深度。前瞻新科技亦日新月異。積極與非金融業者或科技業者交流、廣泛合作、互補強項，形成夥伴關係，此期間強化銀行的數位轉型，兩者競合之際，金融業尚可主導交流合作或開發雙贏合作模式加速整體升級。

三、反洗錢與內控合規

反洗錢已成為全世界金融業必須恪遵的普世標準。由中銀在反洗錢所努力之事項，個人認為較重要具適用性之參考價值者，綜整提供如次。

(一) 理念宣導建立企業法遵守紀之文化

- ① 內控合規是核心競爭力
- ② 不僅要在條款上滿足監管要求，更要遵從法律之精神
- ③ 合規既是銀行應履行的法定義務，更是對社會責任的承擔
- ④ 要具備與業務規模、複雜程度相匹配的法遵管理能力
- ⑤ 持續優化法遵合規的治理、機制、工具、方法與文化
- ⑥ 集團執行標準要嚴格統一。反洗錢不分海內、海外，都需有此意識。
- ⑦ 對風險具高敏感度、管理需前瞻性、人員要專業化。

（二）建立反洗錢之五大支柱為管理框架與機制

反洗錢“五大支柱”係根據美 FinCEN 發佈的最新要求。美國所有銀行均應圍繞五大支柱建立反洗錢框架，否則僅因支柱設置違規將導致監管處罰。此管理框架與機制，深具普及性且各國適用值得參考。五大支柱至少應包括：

- ① 合格的法遵主管
- ② 有效的內部控制
- ③ 充分的培訓
- ④ 獨立的測試
- ⑤ 盡職的調查

（三）反洗錢需建立完整有效的培訓機制

充分的培訓顯然是五大支柱之重心，須永續有效運作。下列 10 項培訓作業原則，周延具體可落實機制之有效性。供借鏡參考。

- ① 明確培訓內容：編制一看就會的培訓內容
- ② 打造培訓師資：形成一教就會的教師隊伍
- ③ 確保培訓效率：培訓必有考核
- ④ 強化培訓應用：與員工成長晉升掛勾
- ⑤ 監控培訓品質：確保培訓有序開展
- ⑥ 保障培訓投入：保證充足的培訓預算
- ⑦ 拓展培訓途徑：實踐多管道培訓資源與平台
- ⑧ 開展持續培訓：形成長效機制
- ⑨ 擴大知識傳播：促進反洗錢知識的廣泛共用
- ⑩ 健全培訓記錄：培訓留存紀錄管理