

出國報告(出國類別：開會)

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」

服務機關：臺灣銀行風險管理部

姓名職稱：劉炳宏 副經理 (時任國際部高級襄理)

派赴國家：美國

出國期間：107年6月3日~107年6月11日

報告日期：107年8月24日

目次	頁次
摘要	3
壹、培訓目的.....	4
貳、研習過程.....	4
參、培訓課程概述.....	5
肆、心得與建議.....	26

摘要

本次參加由本行美國通匯行富國銀行(Wells Fargo Bank)在美國舊金山舉辦之2018年第30屆「海外銀行家培訓計畫課程」(Overseas Bankers Training Program, 簡稱OBTP), 期間自107年6月3日至107年6月9日。參加學員為富國銀行邀請其亞洲主要通匯往來銀行遴選之代表參加, 本次共計28位學員, 來自臺灣、中國大陸、香港、澳門、越南、日本、韓國、印尼、斯里蘭卡等9個國家。主要課程內容如下:

- 一、富國銀行的文化及風險管理哲學
- 二、授信風險管理
- 三、信用分析
- 四、國家風險
- 五、洗錢防制之風險管理
- 六、未來勞動力形態
- 七、創新業務

壹、培訓目的

本次培訓課程2018年「海外銀行家培訓計畫課程」(Overseas Bankers Training Program, 簡稱 OBTP), 為本行美國通匯同業富國銀行(Wells Fargo Bank, N.A.)於舊金山總行所舉辦。該課程的訓練費用由富國銀行負擔, 本行則負擔訓練期間之食宿費用及往返機票。共有來自臺灣、中國大陸、香港、澳門、越南、日本、韓國、印尼、斯里蘭卡等9個國家, 28位學員參加。

課程內容除了富國銀行業務介紹外, 還包括該銀行之文化與願景、風險管理、信用風險與分析、洗錢防制、國家風險、創新業務(Innovation)及 pwc 會計師事務所的未來勞動力形態(Workforce of the future)講座等主要議題。

海外銀行家培訓計畫目的在培養銀行的中堅領導幹部, 除增進學員的國際金融新識外, 並訓練學員決策形成及解決問題的能力, 以及和其他各國銀行代表溝通交流, 交換心得與經驗, 開展國際視野。

貳、研習過程

課程安排計七天, 第一天上課學員先抽名牌分為六組, 開始自我介紹, 課程中主辦單位要求大家要時常更換座位, 以增加與他國同業的交流, 上課採簡報方式、案例研究、分組研討、亦有多位講師共同上課, 針對不同領域交互介紹, 除能聚焦大家目光外, 也帶動活潑的氣氛, 講師上課講求與學員互動, 剛開始大家吝於發言, 而有主辦單位的輔導員代答的情況, 但學員彼此熟悉後, 發言即此起彼落非常踴躍, 美國課程講求講師與學員、學員與學員之間的互動與亞洲之傳統教學方式不同, 讓學員感受不同文化的體驗、留下更深刻的印象並訓練英文的表達能力。課程內容大綱包含富國銀行的文化及風險管理哲學(Wells Fargo Culture and Philosophy of Risk Management)、授信風險管理(Credit Risk Management)、信用分析(Credit Analysis)、國家風險(Country Risk)、洗錢防制之風險管理(AML Management)、未來勞動力形態(Workforce of the future)、創新業務(Innovation Business), 並安排參訪富國銀行歷史博物館、數位及創新實驗室等。最後結訓午宴, 由來自臺灣的學員代表發表一週來之上課心得並致感謝詞, 最後頒發受訓證書給每位學員, 大家合照留念, 互道珍重, 結束本次既緊湊又充實的研討課程並留下良好的回憶。以下謹就主要課程介紹如下:

參、培訓課程概述

一、富國銀行的文化及風險管理哲學

(一)文化的願景與價值

- 1.願景：滿足客戶財務的需要並協助他們達成財務面的成功。當客戶與瞭解他們、可提供可靠的指引及符合其財務需要的全方位產品線之值得信賴的業者維持業務關係時，客戶將可接受到更佳的服務。
- 2.價值：以客戶為中心，期許超越客戶的期待，並與之構築恆久關係。以人為本，致力吸引、發展、激勵、留住最佳人才、並跨部門別、功能別合作。培養員工具領導力，引領自我、團隊及業務，以服務客戶、社會、團隊及股東。著重倫理、正直、透明、依規定行事、以正確的方式做正確的事，並在各項業務上，提升並賦予多樣化及包容性之價值。
- 3.願景與價值的6項目標：
 - (1)客戶服務：傾聽及瞭解客戶及其財務目標，提供優質的服務及指導，協助客戶事業成功。
 - (2)團隊合作：員工為公司最有價值的資產，成為大家想進入工作的僱主，讓員工感受認同、價值、支持及受尊重，成為合作的業務團隊。
 - (3)創新：透過創新思考、運用產業的領先科技、嘗試並學習，為客戶創造持續的價值，以及增進業務處理效率。
 - (4)風險管理：以全球為基準，管控各項風險，提供客戶所需之服務，並保護其財產、資料之隱私性。
 - (5)社會市民：透過慈善活動貢獻社會，增進多樣化及包容性，創造工作機會、促進所處環境的永續發展。
 - (6)股東價值：以具世界水準的團隊，平穩的業務模式、強固的風險管理政策、有效率的行動，為股東創造長遠的價值。

(二)風險偏好

- 1.聚焦關聯性：以有效性、效率性、謹慎的提供服務予中小企業、商業、富裕層等各層面之客戶，並管理各自業務之相關風險。
- 2.瞭解風險：在瞭解情況下承擔風險，當無競爭之利益時，規避或降低風險。

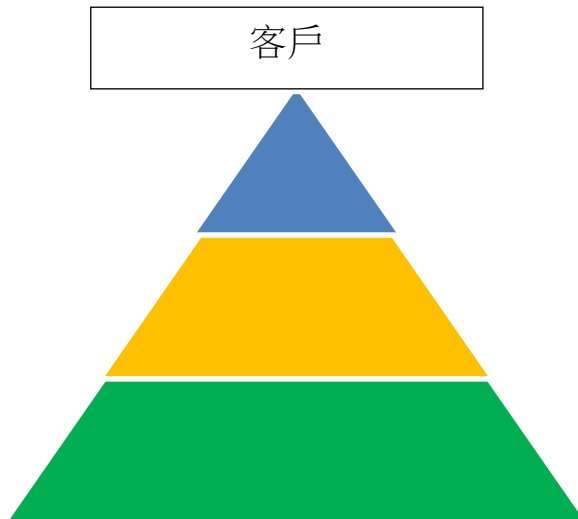
3. 銀行信譽：信譽最為重要，不從事損及銀行信譽之活動或商業行為。不能容忍有意或疏忽致違反法令、規定、公司政策的行為，遵守公平及負責任的銀行慣例。
4. 風險訂價：業務訂價必需涵蓋資本風險，僅接受經風險調整過的訂價，該訂價並包含預期及未預期的損失。
5. 保守主義：業務偏向保守主義，如不能配合風險準則，寧可限制業務活動，與其接受不適當的風險，寧可放棄市佔率。
6. 業務優勢：成為可信任的服務提供者，達成客戶的期待，滿足其業務需求。
7. 權責清楚：風險管理之功能，係提供對業務風險承擔活動的全面性考量，具業務決定權者需承擔主要風險責任。

二、授信風險管理

(一)原則

1. 提供信用予所瞭解並具適當目的，且有能力以各項現金來源、或由資產轉換為現金，償還其負債義務的個人、企業或其他團體。
2. 貸款常為鞏固客戶關係的手段，而富國將貸款視為與客戶加強更深廣關係的品項之一。
3. 授信所承擔之風險，需被瞭解、控制、訂價以產生合理的回饋。
4. 不應以短期的財務計劃而犧牲授信品質。
5. 以客戶及富國的最大利益為原則核給信用。
6. 努力成為客戶心中具信賴的財務顧問。

(二)風險管理的三道防線：面對客戶風險的第一道防線為產品，第二道防線為提供產品服務產生各項風險之控制，第三道防線為稽核工作。



(三) 授信審核三原則

1. 借款人：瞭解並熟知客戶。
2. 信用：評估客戶目前之信用強度及未來展望。
3. 交易：組合授信產品以符合客戶需要，在可管理的風險偏好下協助客戶建立良好之財務管理架構。

(四) 授信審核四方向

1. 瞭解客戶：管理、商業模式、產業、國家、交易結構。
2. 瞭解數字：不要引用數字要分析數字、追蹤現金並謹嚴的分析。
3. 識別風險並移轉承受所瞭解的風險，不承受不瞭解的風險，取得第二項還款來源業務架構恰當並仔細進行監控，早期發現問題貸款。
4. 運用常識：以務實的業務人員自許，運用良好的業務判斷力，雖信任客戶但需加以證實，訂價要適當，當成自己在經營事業，貸出之資金如己所出。

(五) 信用風險管理偏好原則

1. 瞭解信用損失並建立容忍度。
2. 信用風險需分配於放款組合、地區、產業，及其他相關的集中化層面。
3. 放款部位成長需審慎，在核定範圍內有適當良好之管理，且人員需隨業務成長適當增加。
4. 堅固的放款品質需經由對起案、管理、損失移轉等之保守處理方式來維持。

(六) 依量化及質化方式衡量風險偏好

1. 量化衡量包括：管理可承受的損失、達成責任範圍內的成長、維持可接受的風險

品質，管理風險的集中度。

2. 質化衡量包括：僅承受能有效管理的風險、瞭解借款人及其需求、建立貸款架構以符合借款目的、訂定適當的信用風險觸發指標。

三、信用分析

(一) 信用分析主要四項目

1. 瞭解借款人，分析是否為合格的借款人
 - (1) 是否與借款人建立強固的與積極的關係；
 - (2) 是否瞭解與信任借款人之所有權及管理能力；
 - (3) 對負責人的長期經營決策是否具有信心；
 - (4) 是否有業況不佳之營運經驗，以及如何展現穩健的經營能力。
2. 對金流的影響，分析金流下降是否仍能支撐其業務
 - (1) 影響金流的重大風險為何，風險發生的機率為何；
 - (2) 如果重大的信用風險發生，金流的下降程度為何。
3. 評估還款第二來源
 - (1) 如果不利的信用風險狀況發生，對於應收帳款、存貨、固定資產及保證的流動性等之潛在影響為何；
 - (2) 分析第二來源的價值下降仍能覆蓋整體信用風險。
4. 衡量風險報酬，分析年度報酬是否可與發生風險的損失機率取得平衡
 - (1) 依信用風險訂價，在銷售與信用之間取得平衡；
 - (2) 決定損失的因子；
 - (3) 每年風險對報酬的相關性為何；
 - (4) 風險發生的機率為何。

(二) 信用風險偏好原則

1. 短期貸款之偏好大於長期貸款；
2. 對於貿易融資貸款或與交易相關的貸款偏好大於週轉金或無交易基礎的融資；
3. 在風險較高的國家，上述1及2的原則被視為特別重要；
4. 未承諾信用額度偏好大於承諾信用額度；

5. 在任何國家，有廣大存款網點及市佔率的銀行偏好大於以批發貸款為主業的小銀行；
6. 存款為富國提供各式產品及服務並與客戶建立深入利益關係的基礎，若僅提供放款而未帶來存款之業務則不予鼓勵。

(三)風險評等系統

1. 原則

- (1) 不依靠模型，採用評級框架(Rating Grids)評量風險程度；
- (2) 框架評量對於同類借款人提供一致性的風險評量標準；
- (3) 第三方評等機構之評等不包括在富國之風險評級內；
- (4) 評等之決定係整合量化、質化矩陣及包括整體循環之重要第三方因子；
- (5) 強化由上而下及由下而上的基本分析；
- (6) 對於同業及未來發展趨勢亦列入考量；
- (7) 執行盡職審查包括現場勘查。

2. 以專業判斷為基礎

- (1) 採用可有效驗證，不偏頗的量化及質化資料；
- (2) 風險評等的訂定為貸款核定、風險管理、定價、信用損失計提、資本計提及公司治理程序的整合性結果。

3. 對每一信用交易皆給予風險評等

- (1) 風險評等由三類不同類別組成：借款人品質評等(BQR)、押品品質評等(CQR)、資產品品質評等(AQR)；
- (2) 借款人品質評等(BQR)、押品品質評等(CQR)，於業務進行時予以評定，資產品品質評等(AQR)則為BQR及CQR評定後之結果；
- (3) 案件進行時即需給予風險評等，且需每年調整一次。

4. 借款人品質評等(BQR)

- (1) 反映借款人的長期經營能力，及在經濟反轉及未預期事件發生時仍能履行貸款合約的執行力；
- (2) 借款人品質評等分9級(1~9)，每級賦予不同的違約機率(Probability of Default, PD)；

(3) 依據合理的、明確的文件，進行專業判斷，決定最終BQR。若保證人、國家風險、追索權、有效的資訊等發生改變，則BQR需隨之調整。

A. BQR 9級評等

風險	評等	說明
Pass	1	Prime, Substantially risk free or minimal risk
	2	Near Prime. Modest risk
	3	Strong. Better than average risk
	4	Acceptable. Average risk
	5	Generally acceptable risk
Criticized	6	Special mention
Classified	7	Substandard
	8	Doubtful(Value impaired)
Loss	9	Loss

B. 評等量化因子

矩陣項目	說明
財務報表及會計系統品質	衡量財務資料的品質、適時性，及公司的會計系統
管理強度	衡量管理品質、穩定度及有效性
商業模型/策略	評估財務制度的商業模型及策略
外部支持	是否有母公司、公共團體及第

	三方的支持
資產品質/資本適足性/流動性/獲利性	比較同型、同類別公司的表現及平均值
財務展望	評估未來12個月內的財務狀態

5. 押品品質評等(CQR)

- (1) 評等考慮因素：擔保品型態、控制、優先順位、監控程度、價值、貸款成數等；
- (2) 押品品質評等分為10級(0~9)，每級賦予不同的損失率(Loss Given Default, LGD)，高級數之CQR表示損失率高；
- (3) CQR2及CQR8，一般在直接貸款及週轉金貸款中使用。

A. CQR10級評等

評等	說明
0	Cash or Near Cash Equivalent
1	Marketable Securities
2	Unsecured, Trade Financed under 1Y
3	Strong Collateral Support
4	Generally Acceptable Collateral Support
5	Acceptable Collateral Support
6	Substandard Collateral Support
7	Weak Collateral Support
8	Unsecured
9	Distressed Collateral Support

(四) 財務分析

1. 信用5c

- (1) 特性(Character)：借款人、負責人、管理層的歷史背景、聲譽。

(2) 金流(Cash Flow)：能於營運產生充足的現金以償還貸款。

(3) 抵押(Collateral)：在借款人無法償還借款本金及利息時，可出售該有形資產以抵償，為第二還款來源。

(4) 資本(Capital)：借款人投資企業營運的自有資金。

(5) 狀態(Conditions)：借款人受身處之產業及經濟環境影響之程度。

2. 一般原則

(1) 借款人的商業模型(Borrower's Business Model)

a. 借款人的商業模型及策略為何。

b. 進行SWOT分析，衡量競爭力、同業分析、產業展望。

(2) 貸款架構(Loan Structure)

a. 需符合借款人資金需求之目的。

b. 資金需符合使用期限及分期償還之需求。

c. 貸款契約應包含財務限制條件(Covenants)。

d. 考量借款人財務表現的歷史狀況、計劃結果及未來趨勢。

e. 貸款架構需提供風險下之保障並可予執行。

(3) 抵押品(Collateral)

在獲取一定利潤條件下要求借款人提供抵押品擔保、或不需借款人提供擔保。

(4) 還款來源(Sources of Repayment)

a. 主要來源：營運產生現金流量(利潤/EBITDA)。

b. 次要來源：抵押品、保證、資本市場，其他管道。

(5) 風險(Risk)

a. 依專業判斷，影響借款人償付款項的主要風險為何。

b. 規避風險之因子為何。

3. 財務分析之CAMEL評等系統

(1) CAMEL應為美國銀行檢查機關評估銀行或金融機構的方法。

(2) CAMEL五大面向

a. 資本適足性(Capital Adequacy)：包括核心資本及權益的結構、品質與充足性、貸款損失的吸收能力、股利政策、資本市場的利用能力、為達合規資本

水平之迅速修正行動力。其主要觀察指標為：槓桿、第一類資本、風險性資本比率、有形淨資產等。

- b. 資產品質(Asset Quality)：表內及表外資產的組成及結構、資產品質，到期日、幣別、不良資產、備抵呆帳覆蓋率、評估及記錄資產品質的規定及程序、提存及不良放款打銷的規定及程序、擔保及評估規定的構成。主要觀察指標為：槓桿、第一類資本、風險性資本比率、有形淨資產等。
- c. 管理架構(Management Structure)：包括人員特質、業務及產業之管理經驗、法令架構、特性、財務穩定性及償還意願、在業務好與壞的情況下，與富國及其他貸款人之交易表現及行為、聲譽、歷史、產品、服務，重要策略、競爭地位、經驗、強處及弱點、及風險管理能力。
- d. 盈餘(Earnings)：包括盈餘產出(淨利息及非利息收入)品質、組成及變化、備抵呆帳提存、一次性、非經常性的項目。主要觀察指標為：平均資產報酬率(ROAA)、淨值報酬率(ROE)、股利/淨收入比率、淨利差(Net Interest Margin)、有效比率(Efficiency Ratio)等。
- e. 流動性與資金(Liquidity & Funding)：包括負債的組合及結構，到期日、幣別組合及資產負債缺口、依靠易變之市場融資及展期風險、銀行間及客戶存款的僵固性風險、即將來臨的負債到期、市場不穩定期間的持續融資計劃。主要觀察指標為：存放比率、淨非核心資金依賴比率、抵押有價證券對總有價證券比率、現金、證券、附買回交易之金額、中介存款比率等。

四、國家風險

- (一) 國家風險指國家的經濟、社會政治、或金融市場情況，可能造成銀行的財務利益、員工、設施或聲譽等不利影響之情況。
- (二) 國家風險的焦點在於信用風險，如某一國家的經濟、社會政治情況，影響客戶在履行其義務之意願及能力。
- (三) 富國的國家風險分析涵蓋130個國家及司法管轄區，依據評等及限制條件，每年進行100個國家的風險檢視。
- (四) 評估要點

1. 國家風險分析為評估國家風險限額並提出建議。
2. 國家風險評等(CRR)評核係基於專業判斷，而非僅以各項指標為工具。
3. 評等機構、指標及基準等之改變，在評估國家風險之變化時將列入考量，但非直接導致國家風險改變的因素。
4. 與行內國家管理經理、風險主管、評等機構、中央銀行、美國大使館官員、同業等會談，取得國家風險資料的主要來源。外部指標亦為重要參考資料，惟其常為落後指標。

(五) 國家風險管理的主要活動

1. 評等：國家風險評等、國家風險監控、每季與評等標準值比較，隨時更新資料、新的警示及狀況更新，早期預警系統、全球風險展望。
2. 限額：國家限額設定、交易核準、限額例外監控、每月提出國家限額及曝險報告、每季提報國家風險委員會、對機構風險委員會及授信委員會提出報告。

(六) 國家風險管理評等分為以下9級。展望評級(Outlooks)分為5級：正向(Positive)、穩定(Stable)、負向(Negative)、正向觀察(Watch Positive)、負向觀察(Watch Negative)。

風險	評等	說明
Pass	1	Prime, Substantially risk free or minimal risk
	2	Near Prime. Modest risk
	3	Strong. Better than average risk
	4	Acceptable. Average risk
	5	Generally acceptable risk
Criticized	6	Special mention
Classified	7	Substandard
	8	Doubtful(Value impaired)
Loss	9	Loss

(七) 賦予國家風險評等的三項基準

1. 以分數為基準(Score-based Benchmark)：權重動態的分配在經濟、政治、及銀行部門等風險因子上，以求得評分。
2. 主權評等基準(Sovereign Ratings Benchmark)：以Moody's、Fitch、S&P等三家評等公司之長期外幣公債評等為基準。
3. 國家風險基準(Country Risk Benchmark)：參考經濟學人智庫(EIU)、機構投資人(Institutional Investor)、歐元雜誌(Euromoney)之國家風險評等。國家風險基準分析資料，主要取自外界，如經濟資料取自經濟學人智庫，政治風險評等取自政治風險服務機構(Political Risk Services)、經濟學人智庫、世界銀行等。銀行風險資料取自Moody's、Fitch、S&P及EIU。其他資料包括：國際金融公司、世界銀行經商環境報告(Doing Business)、清廉指標(Corruption Perceptions Index)、OECD國家風險分類、美國傳統基金會經濟自由指標(Index of Economic Freedom)、世界銀行之經濟弱點至自然災害報告、和平基金會脆弱國家指數(Failed States Index)。

(八) 主權風險及國家風險的區別

1. 主權風險：一國政府不能或無意願、及時或全數、償付其付款責任稱之。
2. 國家風險：一國的經濟、政治、社會、金融狀況等廣泛的風險，造成投資者之財務利益、員工、設備、或聲譽等不良的影響，即在該國家內從事商業行為的風險。例：2005年2月14日，S&P發表蘇聯主權風險改善，國家風險惡化，兩者之差距擴大。S&P提高蘇聯評等原因在於國家債務及流動性有明顯的改善，係因高油價及穩健的財務及負債管理，著實強固其財務報表。同時，蘇聯之政治不穩定，改革緩慢，限制其政治及政策的可預見性，造成其國家風險的惡化。
3. 國家風險的主要評估項目
 - (1) 經濟風險評估：主要檢視外債、國家儲備、國內經濟表現、對外貿易、國內財務指標、儲備能支付進口之月數、貿易帳對GDP比率、經常帳對GDP比率、每人所得、GDP成長率、通膨率、國內信貸對GDP比率、國內信貸成長率。
 - a. 對已開發國家的經濟風險評估：著重國家整體運用債券市場的能力，及政府歲入的償債能力。觀察指標：政府財政赤字對GDP比率、政府負債對GDP比率、

政府歲入對公債比率、公債息對GDP比率等。

b.對新興市場的經濟風險評估：著重於國家出口所獲得外匯存底的償債能力。

觀察指標：負債對出口比率、淨外債對GDP比率、短期債務+分期攤還債務對外匯存底比率、利率對出口比率等。

(2)政治風險評估：政府穩定性、社會動盪(如由政治動亂、經濟危機、天然災害等造成)、貪污，法令系統之信賴性等。參考資料：①Political Risk Services(PRS)的政治風險評等，其評定主要因子：政府穩定度、社會經濟情況、投資狀態、內部衝突、外部衝突；次要因子：貪污、軍事對政治之介入、宗教的緊張關係、法律秩序、種族緊張關係、民主責任制度、官僚體制品質。② 經濟學人智庫(EIU) 的政治風險評等，評定主要因子與上述PRS相同，惟著重在政治的穩定度及有效性。③世界銀行的全球治理指標(WGI):6大項風險指標為：問責制度、政治穩定度、政府效能、制定政策能力、法令之執行力、廉政度等。

(3)銀行部門之風險評估：安全及穩健性、銀行體系之強度與弱點、近期趨勢與發展、銀行體系之財務表現、同儕比較及排名、銀行資訊的有效性及品質、金融機構之法規支持度、會計品質及財報揭露度、貨幣及財政情況、財務系統困境之先行指標等。

五、洗錢防制之風險管理

(一) 風險管理計畫的形成

過多未加以適當組織的資料或情報將造成決策者的困擾，影響管理決策，經由資料庫的建構、排除雜亂資料、形成基本及深入的架構，再進行風險區分，確實瞭解客戶，做出有根據的、正確的決策：

- 1.資料(Data)：依客戶交易、客戶情報，建構資料庫；
- 2.情報(Information)：組織客戶情報，於差異發生時提出警示，形成基本的架構；
- 3.知識(Knowledge)：依客戶的風險評等，設計多規則的的監控系統，以完成更深入的架構；
- 4.智慧(Wisdom)：專注於洗錢(Money Laundering, ML)及恐怖份子籌資活動

(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。

(二)總風險偏好(Overall Risk Appetite)

1. 銀行往來對象：發展與客戶建立更深、更廣的關係的策略，客戶為實際的客戶並從事真實性的、透明化的交易。
2. 銀行不往來對象：藏身於陰影下不為人知的客戶，瞭解其樣態及潛在問題點。
3. 如何區別以上二者之不同：利用AML軟體、具體的案例、活動檢視、與對話(合規洽談、徵求資料)、員工訓練等方式，篩檢出不往來對象。

(三)KYC 風險模型(KYC Risk Model)

依照依客戶交易動態或活動資訊的風險程度區分為：無明顯的交易風險、附隨交易對手風險、可規避訊息風險、不確定性訊息風險、未能解決訊息風險，並依風險等級區分為低度風險、中度風險、高度風險、最高度風險等建構KYC (Know Your Customer) 風險系統模型。

(四)洗錢階段(Stages of Money Laundering)

1. 犯罪行為(Crime)：經由貪污、毒品銷售、金融詐騙、偷竊、盜用、電腦詐騙、政府福利詐騙等非法活動獲得資金，洗錢通常會涉及一系列複雜的交易，這些交易往往難以區分。
2. 處置(Placement)：利用過渡帳戶(Feeder accounts)、中轉帳戶(Mule account)、人頭戶(Straw party)、偽造現金銷售(Fabricated cash sales)、透過非銀行金融機構(NBFI)將大量現金匯回國內(Bulk cash repatriation)等複雜的金融交易。
3. 層化(Layering)：指經過層層的金融交易來隱匿資金來源，進而將非法所得與其真實來源分離開來，例如：投資股票、債券和人壽保險，將犯罪所得轉變為其它形式的投資或金融交易來掩飾資金的審查線索、來源和所有權。
4. 合法化(Justification)：以正常業務或個人交易型態投入資金，使得非法財富在具有合法性，例如：洗錢者將資金投資不動產、投資企業、購買奢侈品，其後就不易區分合法和非法的財產。經過合法化之路徑後，若洗錢者再經由網路銀行進行現金轉帳等不涉及現金直接交易之行為，則現金交易的相關法規之控制規定就不適

用。

5. 投資及所得(Investment & Income)：購買資產、從事商業活動，日常生活花費，資助合法、非法活動，以獲得長期公開之使用非法資金的利益。

(五)洗錢高風險指標

1. 符合犯罪樣態的洗錢活動。
2. 隱匿及偽裝
 - (1) 不必要的避免透明化(或匿名)的交易特徵。
 - (2) 將大額交易分散為小額。
 - (3) 利用幾無聲譽或棄置亦無價值的合法空殼公司或白手套(Straw Parties)為交易對手。
 - (4) 利用極少的外部監查或具有不良記錄的高風險金融中介。
 - (5) 片斷不全的稽核軌跡。
 - (6) 維持對洗錢工具的嚴密控制，並僅具少數的潛在證據。
 - (7) 交易極少與合法商業活動有關係。
 - (8) 原始資金來源至最終受益者之間有多層關係。
 - (9) 利用跨境交易，削弱單一國家對經由正常司法或調查程序之審視整體資金流向的法令控制。

(六)洗錢低風險指標

1. 管理及監督
 - (1) 實質的公司治理結構，避免與未經查驗的非法活動小團體交易。
 - (2) 實質的外部審查，包括稽核、法規、媒體、市場地位。
 - (3) 高品質的業界聲譽或高度的防禦設施。
2. 透明化
 - (1) 高度透明及公開的業務模式。
 - (2) 交易之透明性，有助追跡資金原始提供者及受益者之流向，及與某種商業交易之關聯。
 - (3) 願意提供匯報門檻或監督控制程序。
 - (4) 交易模式反映所隱含商業內容的軌跡，如銷貨成本、可視合法的資本來源、非

常明確的交易金額可反映物品單價，加上稅金及運費，及無金額的廣泛差異。

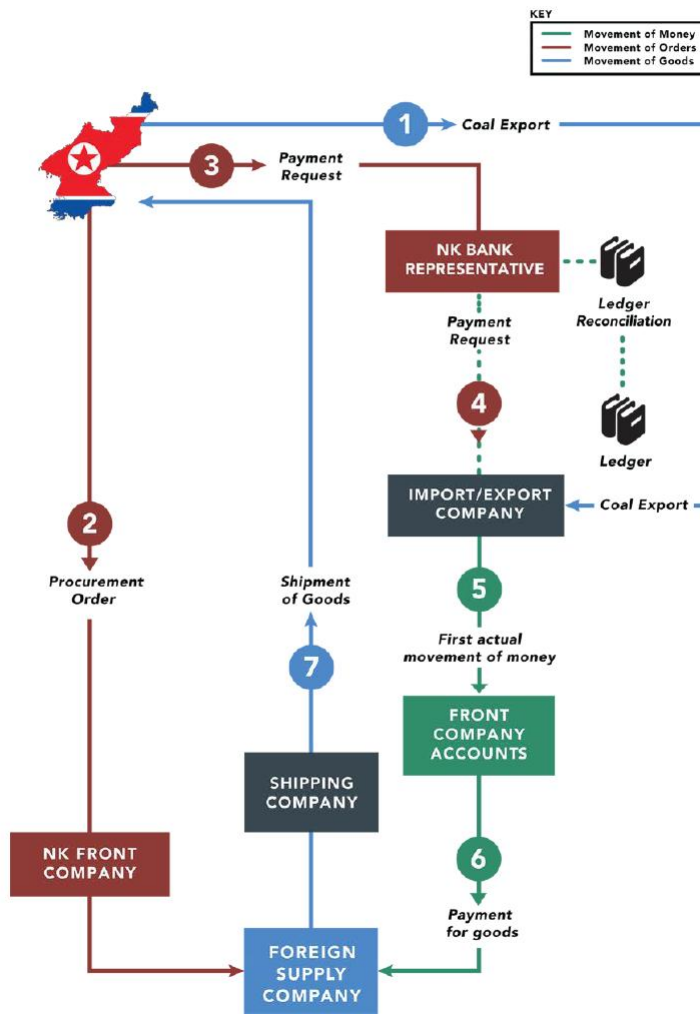
(5)與交易對手於實質外部監控下交易。

(6)利用具聲譽，具主動及能力去偵測或防範非法資金流向的金融中介。

(七)北韓規避制裁實例

北韓國有企業典型的安排複雜貿易交易流程實例介紹

- 天然資源出口：搨客銷售至中資公司再轉售至東南亞市場
- 間接付款：將款項拆成小筆資金經由複雜的層層策劃，匯至掩護公司(Front Companies)、空殼公司(Shell Companies)、或船運、貿易公司，這些公司一般位於亞洲，主要為香港或境外金融中心。
- 貨品之進口/偷運：掩護公司(Front Companies)、空殼公司(Shell Companies)利用收到的貨款購買並船運至北韓，包括北韓政府用來製造大規模殺傷性武器的品項。

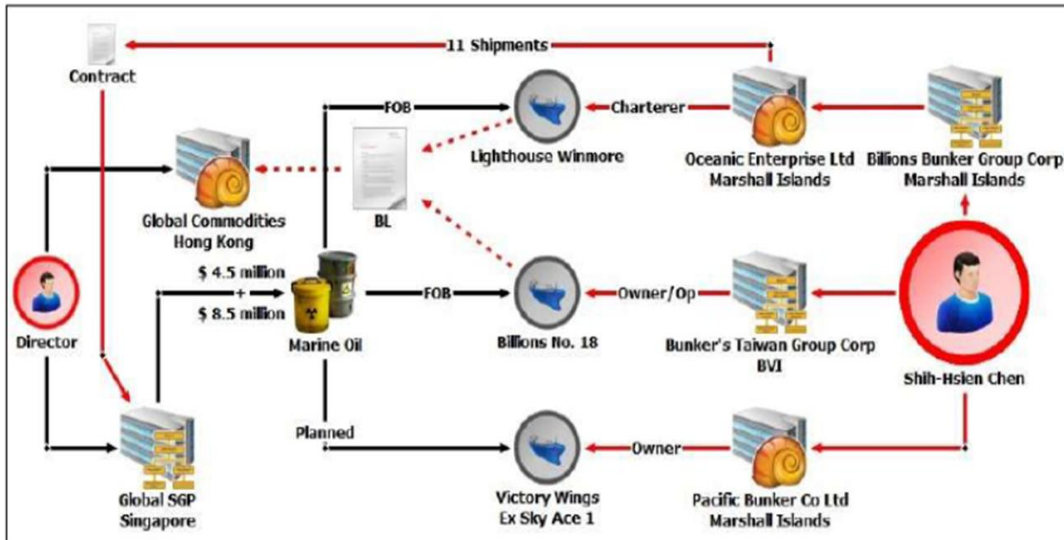


1. 美國高空遠程無人偵察機「全球鷹」(Global Hawk)拍攝，懸掛香港旗幟的「方向永嘉」(Lighthouse Winmore)號船和懸掛巴拿馬國旗的“Billions No.18”號船，於 2017 年 10 月 19 日分別向懸掛朝鮮民主主義人民共和國國旗的三鍾2號(Sam Jong 2)船和禮成江1號(Rye Song Gang 1)船轉運海洋柴油。
2. 兩艘油輪從大韓民國麗水港起航，在轉運前後幾天關閉了自動識別系統。兩艘油輪均向南行駛進行轉運，但沒有到達所聲稱的目的地台中港。大韓民國於 2017 年 11 月 24 日扣押“Lighthouse Winmore”。
3. 「方向永嘉」Lighthouse Winmore違反聯合國的制裁規定，向“Sam Jong 2”號朝鮮船隻卸油，卸油量達600噸。

Ship-to-ship transfer between the *Lighthouse Winmore* and the *Sam Jong 2*



4. “Lighthouse Winmore” 號船為一家香港公司所有，船轉運前月通過一家設在新加坡的經紀公司包租給一家馬紹爾群島的公司“大洋企業有限公司”(Oceanic Enterprise Limited)，其唯一的董事和股東是臺灣人陳某。
5. 陳某是公司的唯一股東：“Billions No.18” 號油輪和 Bunker ‘s 臺灣集團公司(Bunker’ s Taiwan Group Corporation)(英屬維京群島)，以及比利恩油品集團(Billions Bunker Group Corporation)(馬紹爾群島)。朝鮮在其非法活動中繼續依靠其信賴的外國國民。
6. “Lighthouse Winmore” 號船和 “Billions No.18” 號船在進行2017 年10 月19 日轉運之前裝載的石油產品的提單表明，多國公司托克有限公司(Trafigura Pte. Ltd.) 是托運人、全球商品諮詢有限公司(Global Commodities Consultants Ltd.) 是收貨人、台中港是目的地(偽造)。
7. 全球商品諮詢有限公司在香港註冊，但註冊地址(12B Wilkinson Road, 新加坡，436759)與新加坡公司全球SGP有限公司吻合，兩家公司的董事和唯一股東相同。陳某的船隻所運貨物的所有電子郵件通信均來自全球SGP公司。
8. 大洋企業有限公司(Oceanic Enterprise Limited) 按離岸價(FOB)交付到其船上的兩批貨物分別向全球SGP公司預付了款項(4,564,942.80 美元和8,510,097.75 美元)，由銀行轉帳給合同的供應商。
9. 除 “Billions No.18” 號和 “Lighthouse Winmore” 號進行的兩次轉運，大洋企業有限公司另計畫用這兩艘船加上陳某的另一艘船 “SkyAce 1” 號轉運另外九批貨物(作為合同的一部分)，貨物共計95,000公噸，價值估計約為6,500萬美元)。



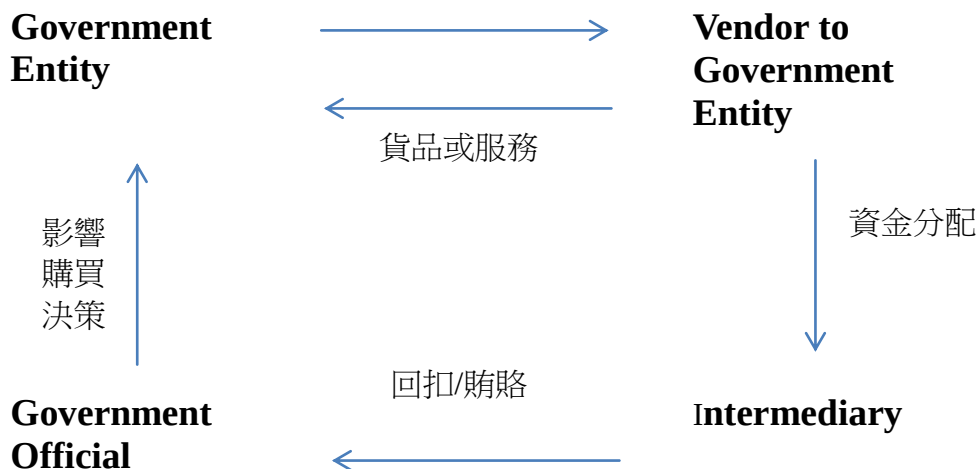
(八) 潛在性的北韓非法金融活動的紅旗

1. 地理上中國大陸，特別在遼寧省及香港，北韓利用其協助者建立掩護公司、空殼公司及相關銀行帳戶。
2. 公司地址經常循環使用，並作為多數的商業登記。
3. 利用位於遼寧省的銀行或同業帳戶來從事與北韓相關交易。
4. 激增的活動循環，代表人透過相同地址似無相關的公司使用及存放資金。這些公司在消失前經常被循環的使用一段時間。
5. 有共同的掩護公司(Front Companies) 及輔助工具。
6. 具相同股東、董事、員工及地址之公司。
7. 金融交易與所稱的目的或商業行為無關。
8. 缺乏線上的活動訊息。

(九) 高敏感政治人物 (PEP) 貪污實例

1. 2013年亞塞拜然鐵路局(Azerbaijani Railways)給予龐巴迪亞塞拜然運輸公司(Bombardier Transportation Azerbaijan, BTA)350百萬美元之交換器及信號設備訂單。
2. 2014年1月BTA與英國Multiserve公司簽署購買46套聯鎖系統訂單，計104.8百萬美元。
3. Multiserve公司與龐巴迪瑞典運輸公司(Bombardier Transportation Sweden, BTS) 簽署購買46套聯鎖系統訂單，計19百萬美元。

4. BTS將46套聯鎖系統送至BTA安裝，Multiserve獲利85.8百萬美元。
超額支付



(十)貿易業務之反洗錢程序

1. 客戶進件：經由盡職調查程序開信用狀，需瞭解客戶的交易數量及業務型態。
2. 即時交易監控：在交易過程之全程做制裁名單之篩選，並對反洗錢防制(AML)、打擊資恐(CFT)之特殊紅旗做審核，大額交易再經由貿易合規小組審查。
3. 後置監控由企業融資犯罪小組進行：建置自動化的後置交易貿易融資監控系統，分析填報樣態即時出具可疑活動報告及流錢交易報告(SARs/STRs)，貿易合規小組及企業融資犯罪小組定期諮商，分享資訊。
4. 在貿易交易的全程期間(開狀、通知、文件提示)，審查作業需依據美國聯邦金融機構檢查委員會(FFIEC)檢查手冊、沃爾夫斯堡集團(Wolfsberg)、銀行協會(BAFT)、客戶財產名單等所列出的紅旗(Red Flags)，如：
 - (1)為遮掩真實交易性質設計之複雜結構/交易。
 - (2)進出口限制之高風險商品或活動。
 - (3)經由高風險地區進行商業行為或船運，包括無明顯的經濟理由經由不合作國家的運輸活動。
 - (4)船運路徑不匹配，運輸地與賣方或買方地域完全不同，運輸地與信用狀不一致。
 - (5)價格明顯的超過或低於貨物/服務本身，或數量、進出口之貨物品項陳述不實。

(6)貨品不一致：運送之貨品與客戶的業務型態不一致；貨品內容與信用狀不一致。

5. 全程自動化監控：檢測整套貿易交易文件，客戶的身份，貿易交易的對手間需具共同實體的協調性及合理性。透過風險基礎的方法對交易實體產生警示。對於海外分行曝險及法規，需允許自動化警示系統在各地理區域間有效運行，並可管理海外分行間的警示調查及其所做處置方式。自動過濾制裁名單，在專門及制裁名單資料庫中搜尋有關貿易業務的關鍵字，包括制裁國家、團體、不良分子專有資料庫、被限制的商品等。

六、未來勞動力型態

(一)依據市調數據，37%勞動人口擔憂自動化將對自己工作造成威脅；60%認為未來擁有穩定長期的工作的人將越來越少；74%準備好學習新技能以維持就業能力；但73%認為科技永遠無法取代人腦。

(二)未來五大趨勢

1. 技術創新持續突破：自動化、機器人、人工智慧進步迅速，改變了人類的生活型態，將來工作崗位也會產生巨變。
2. 人口結構變化：世界整體人口趨向高齡化，高齡化嚴重的經濟體出現勞工短缺現象，而缺口可能由自動化與更高生產力來填補。
3. 迅速城市化：聯合國預測到了2030年，城市居民多達49億人，未來城市地區更將是創造就業的重要推手。
4. 經濟強權大洗牌：針對擁有足夠勞動力、鼓勵商業活動、吸引外商投資、持續提昇教育水準的發展中國家，在未來新世界中將受益最大。
5. 環境及資源的挑戰：2030年的能源需求預計上升50%、乾淨用水可能需要增加40%。為了填補需求缺口，將創造新的工作機會在替代能源、全新工程工序、產品設計、廢棄物管理與再利用。

(三)受人工智慧、自動化和機器學習等趨勢的影響，2030年可能出現四種工作情境。

1. 創新當道的紅色世界：科技讓小企業也能善用以往只有大型組織才擁有的資訊、技能等資源。創新和人才是分不開的，而且與企業如何發掘、管理和獎勵員工，

息息相關。

2. 企業為王的藍色世界：企業把自己的規模和影響力，視為保護獲利、抵擋對手競爭的最佳利器。
3. 以人為主的黃色世界：人性特質(Humanness)受到高度重視。工作者藉由為有社會責任感和倫理價值的企業組織工作，找到彈性、自主性和充實感。他們都有為公眾利益而貢獻的強烈慾望。
4. 重視企業關懷的綠色世界：企業面對公共輿論、日益稀缺的自然資源和日益嚴格的國際法規，主動推行符合道德和生態的議程，注重環境責任、多樣性、人權和公平性。

(四) 勞動人口的「適應力」係應對未來變革，不可或缺的關鍵能力。



七、創新業務

- (一) 富國鼓勵創新，銀行設有Innovation Group，由一群專業團隊經營，從創意發想到產品推出，擁有完整的作業流程。銀行內部鼓勵各階層員工發想創意，讓該員工能夠與Innovation Group共同開發並落實想法。
- (二) 富國設立Wells Fargo Startup Accelerator，篩選有潛力的新創公司，提供輔導及各類資源，幫助新創公司開發產品；並可能成為新創公司的投資者。透過Startup Accelerator Program之資金協助計劃，增進行內外互動，為內部帶進更多的創新動能。
- (三) 目前富國專注的研發方向包含：APIs、AI、Authentication and Security、

Distributed Ledger Technology(Blockchain)、Robotics Process Automation、Customer Support Digitization 等，透過科技，為客戶帶來更多便利及更好的保障，更了解客戶，增進與客戶之緊密關係。

(四)數位化的趨勢：銀行業務正朝向數位化蓬勃發展，無論在匯款、支付、貿融、理財等業務，在作業效率、正確性及成本管控上都相較人工有優勢。未來勢必有人力會被取代，惟仍需以正面的態度面對環境趨勢，找出自己的優勢及價值。

肆、心得與建議

- 一、在短暫緊湊的一星期研討課程中，富國銀行以其風險、評等、洗錢、創新等業務為中心，由相關各部門業務人員分享其業務經驗，及國際金融市場的最新發展狀況、全球風險管理的趨勢、授信風險的架構，提昇金融知識，並與其他國家的銀行學員建立溝通管道，交換業務心得與在各地區國家從事銀行業務的甘苦談，增進銀行業務的視野，收益良多。
- 二、觀察富國銀行安排本次課程及活動的團隊，由其規劃的細緻程度，以及在各環節的整合搭配及團隊合作精神，可知富國銀行以顧客為導向的公司文化與行動哲學，除業務上提供更好、更多樣的產品，並結合新科技開發新種業務、增強原有的業務優勢之外，亦注意市場變動及同業關係，瞭解並滿足各階層客戶的需求，增加對該銀行的向心力及價值肯定，值得我們借鏡。
- 三、富國銀行於1852年由一家美國小型快遞公司銀行，在166年後變成國際性大型銀行，網絡遍佈世界各處，因有廣大的美國市場為其後盾，並不斷的求新求變及努力。臺灣市場規模小、金融業眾多、競爭激烈、成長機會有限，金融業要發展茁壯，必需向境外拓展觸角，除於國際主要國際金融中心成立據點，吸收新知外，配合政府推動的新南向政策，加速佈局亞洲，亦能為銀行找到新的發展、新的方向與新的動能。
- 四、科技在金融的運用層面越來越多，並不斷有異業加入分食金融市場，科技創新的腳步持續挑戰傳統銀行業的模式，讓銀行也須調整以因應投資人、客戶及監管機構的需求，未來資金充裕的大型銀行將引領產業整合，小型銀行將被迫退出市場。富國鼓勵創新，設有創新部門及科技金融實驗室，將產品商業化，透過科技為客戶帶

來更多便利並增進客戶關係。因應金融業環境新挑戰，富國積極擁抱新科技的策略及作法，值得我們效法。

五、未來科技的運用將愈加深廣，數位化在作業效率、正確性及成本管控上皆較人工具備優勢，未來勢必有人力被取代，惟以正面的態度面對環境趨勢，找出本身之優勢，並積極學習接受挑戰，才能創造自己的價值。

<參考資料來源>

海外銀行家培訓計畫課程講義、富國銀行網站、富國銀行歷史博物館簡介。