

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」
報告書

服務機關：臺灣銀行股份有限公司國際部

姓名職稱：施穎華 領組

派赴國家：美國

出國期間：106 年 6 月 4 日至 106 年 6 月 16 日

報告日期：106 年 8 月 24 日

摘 要.....	2
壹、培訓目的.....	3
貳、研習過程.....	4
參、培訓課程概述.....	4
肆、心得與建議.....	19

摘要

本次奉派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 2017 年第 29 屆之「海外銀行家培訓計畫課程」(Overseas Bankers Training Program, 簡稱 OBTP), 課程期間自 106 年 6 月 5 日至 106 年 6 月 14 日。該課程參加學員為富國銀行邀請其亞洲主要通匯往來銀行遴選代表參加, 本次參加學員共有 26 位, 來自亞洲 8 個國家。

本次課程主要重點如下:

- 一、美國及全球經濟概述(U.S. and Global Economic Overview)
- 二、富國銀行金融機構集團介紹(Intro to Wells Fargo & Financial Institutions Group)
- 三、風險管理與個案研討(Risk Management & Case Studies)
- 四、支付方案、虛擬解決方案和創新(Payments, Virtual Solutions and Innovation, PVSI)

壹、培訓目的

本行通匯同業美國富國銀行於美國舊金山訓練中心舉辦第 29 屆之「海外銀行家培訓計畫課程」(Overseas Bankers Training Program，簡稱 OBTP)，由富國銀行邀請其亞洲主要通匯行派員參加，共有 26 位學員，分別來自中國大陸、香港、印度、印尼、日本、斯里蘭卡、臺灣和越南等 8 個國家 24 家銀行。

此次海外銀行家培訓計畫目的如下

- 一、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。
- 二、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，培養銀行未來的管理幹部。
- 三、提高本行參與國際活動之能見度，與其他各國銀行代表建立溝通交流管道。

貳、研習過程

本次行程自 106 年 6 月 5 日至 6 月 14 日，第一天主持人開場之後，先從自我介紹開始，為了讓大家彼此更加了解，還發下小卡片，隨機點選學員回答卡片上各式各樣問題。

接下來開始 24 堂訓練課程及 2 天的案例研討，課程內容主要包含美國及全球經濟概觀(U.S. and Global Economic Overview)、富國銀行金融機構集團介紹(Intro to Wells Fargo & Financial Institutions Group)、風險管理與個案研討(Risk Management & Case Studies)、支付方案、虛擬解決方案和創新(Payments, Virtual Solutions and Innovation, PVSI)，並且有分組上台報告，及安排參訪富國銀行數位及創新實驗室。最後在結訓午宴，由來自印度的 Mr. Babu 和來自印尼的 Ms. Eka 代表感言致詞，並頒發受訓證書給每位學員，大家合照留念，互道珍重，為精彩的課程畫下完美的句點。

參、培訓課程概述

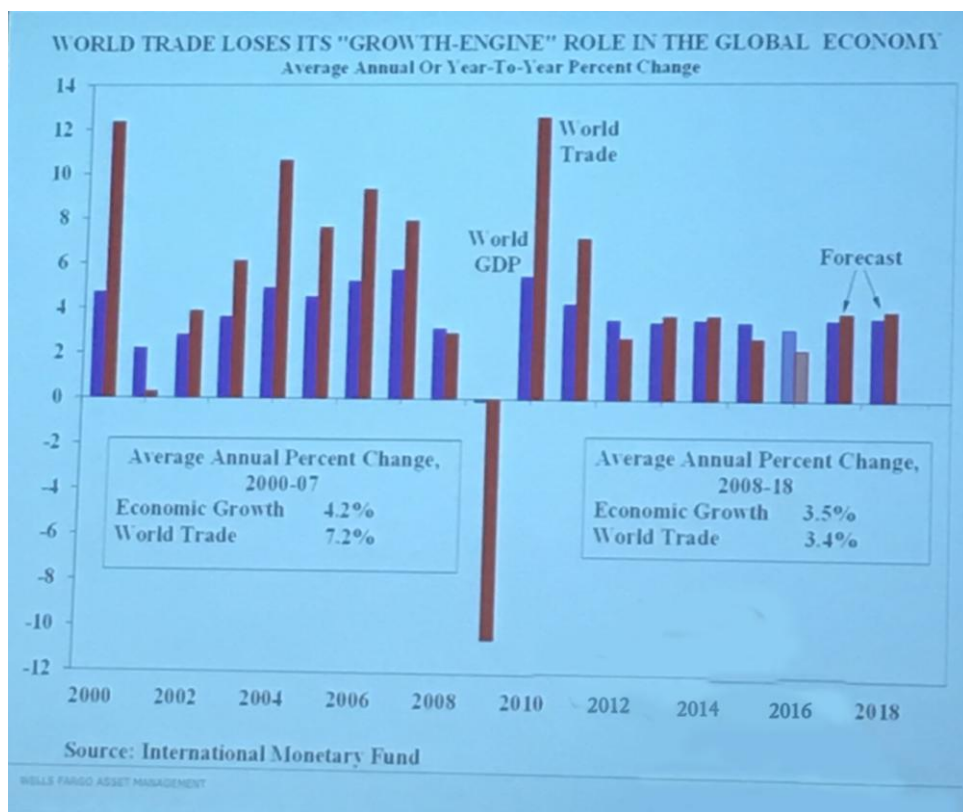
一、美國及全球經濟概述(U.S. and Global Economic Overview)

該課程由富國銀行資深經濟學家 Gary Schlossberg 介紹，引用國際貨幣基金組織(International Monetary Fund)、美國人口調查局(U.S. Census Bureau)、美國商務部(U.S. Commerce Dep't)等資料，透過圖表和數據，在一個小時內摘取重點介紹美國及全球經濟概況。

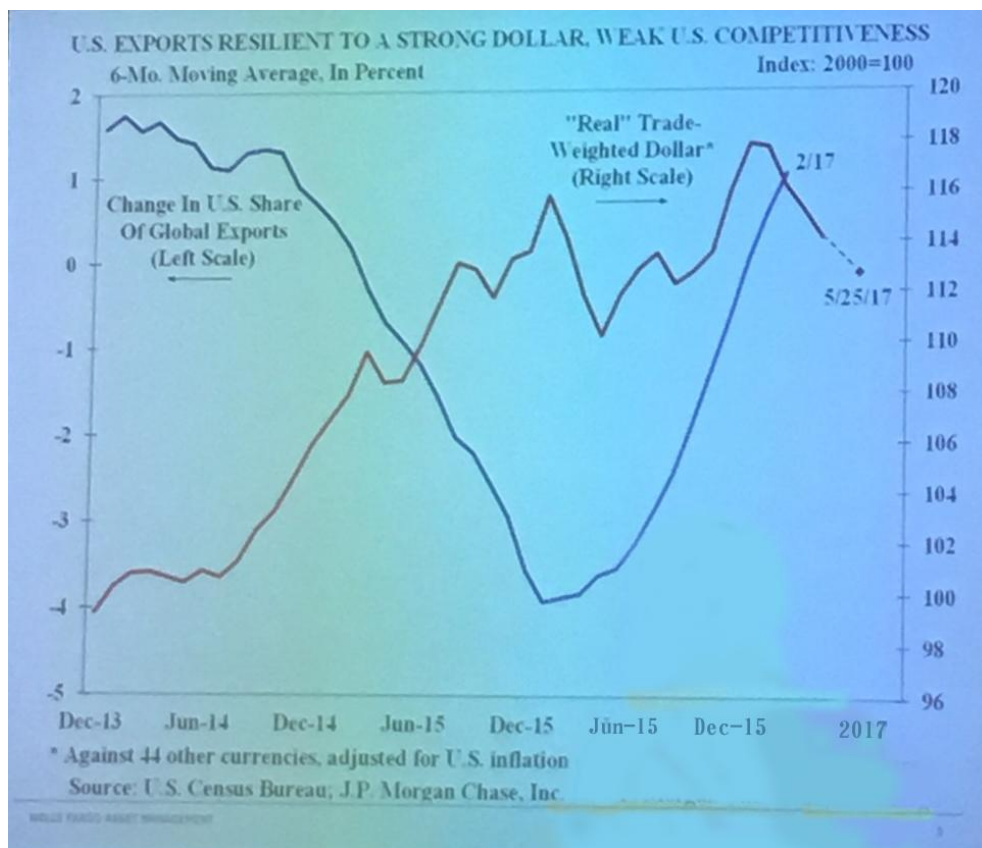
2017 年是全球經濟又一充滿變數的一年，資產負債表重建、再槓桿化及資產價格通貨膨脹，再加上美國和部分國家為使利率正常化，加快升息的腳步，以上各種因素都使得全球經濟增添更多變數。

從美國政治面看，美國總統川普上任之後，政治增添較多不確定因素，美國政策變得較難預測。另一個影響全球經濟的是政治及地緣政治的不確定性，從今年以來民粹主義襲擊的餘波依然持續。

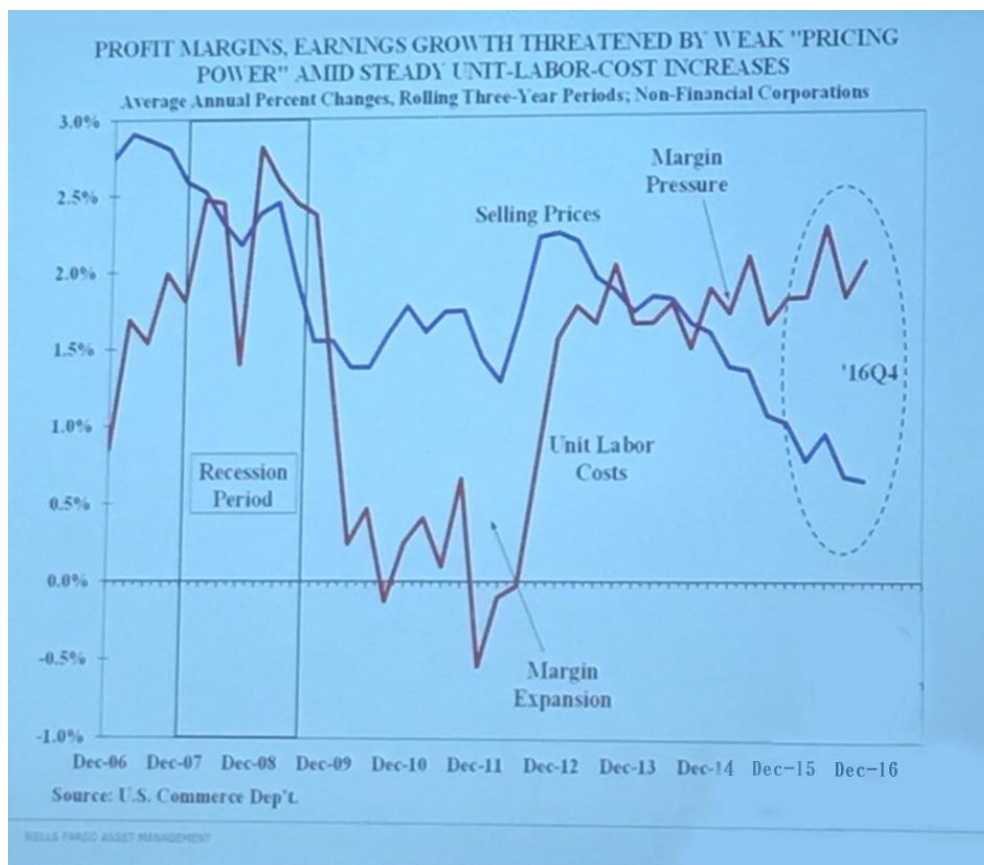
全球化的轉折出現，世界貿易成長趨緩，減少了經濟和財務效率。



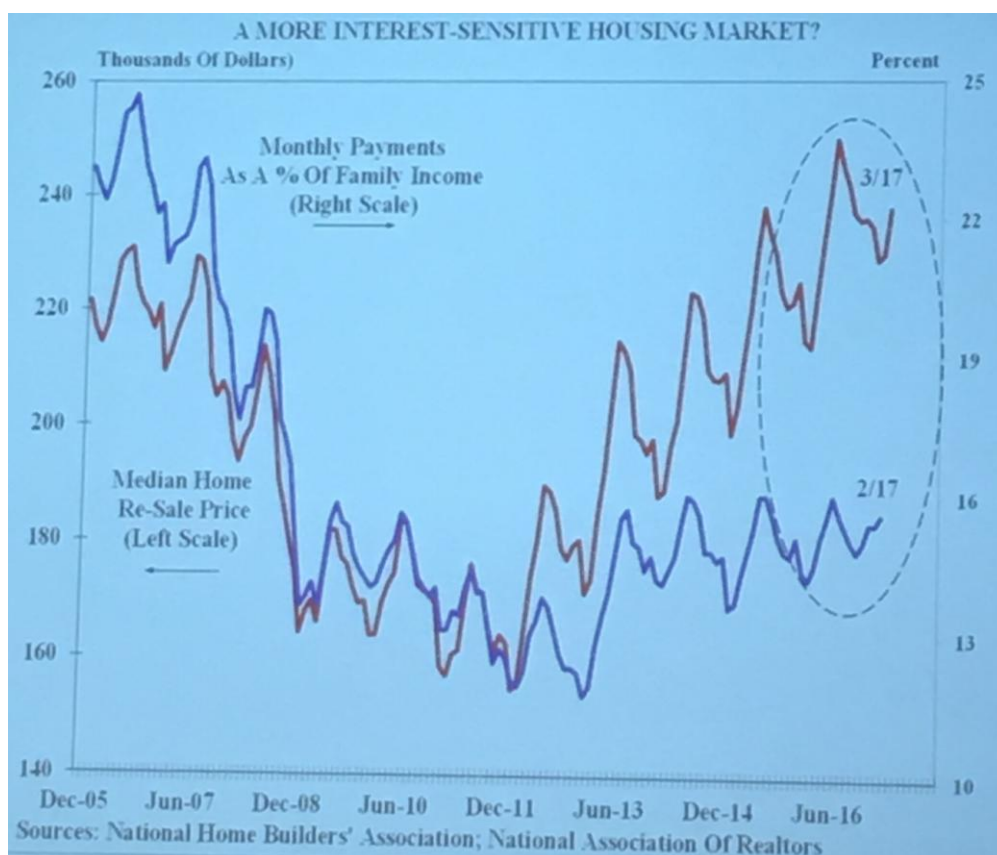
世界貿易在全球經濟中失去成長引擎的角色，以 2000 年至 2007 年平均年度百分比變化來看，全球經濟成長 4.2%，世界貿易成長 7.2%；但是 2008 年到 2018 年，全球經濟成長 3.5%，世界貿易成長只有 3.4%，較 2000 年至 2007 年衰退，導致全球經濟成長率隨之衰退。



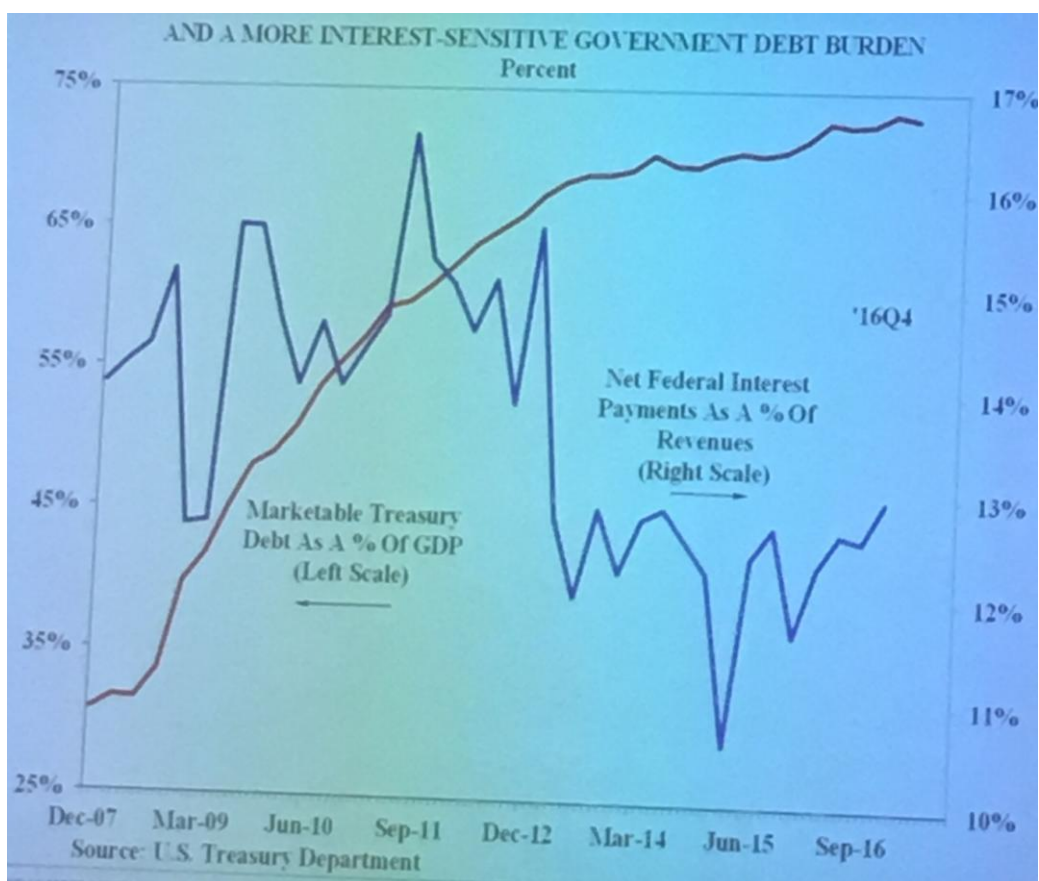
美國出口回彈美元強勁，美國競爭力疲軟。



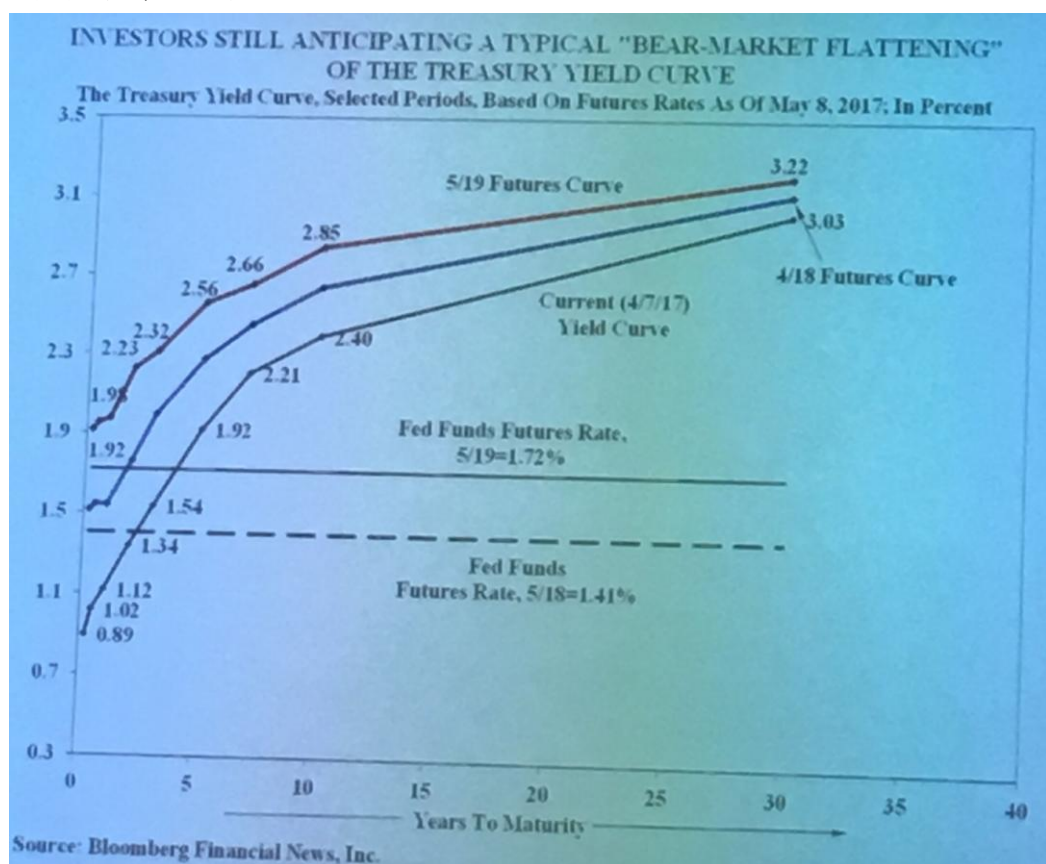
在單位人工成本上漲的情況下，盈餘增長受到價格疲弱的威脅，自 2016 年 12 月以來，價格長期趨勢往下，而單位人工成本節節上漲，盈餘空間受到壓縮。



房地產市場對利率敏感度更高



政府債務對利率敏感度也更高



投資者仍預期美國國債收益率曲線將呈現典型熊市

二、富國銀行金融機構集團介紹(Intro to Wells Fargo & Financial Institutions Group)

(一) 富國銀行簡史

富國銀行前身為快遞公司，1852 年，兩位創辦人亨利·威爾斯和威廉·法戈，在加州淘金熱期間，在紐約成立富國公司，業務包括向淘金者收購生金並售出金幣，其快遞業務主要由東部運送鑄幣至西部，此即為富國公司經營銀行業之始，成為美國西部傳奇的一部分。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。2008 年 9 月 29 日當花旗銀行宣布收購美國第四大銀行美聯銀行的業務後，市場普遍認為收購一定成功時，富國銀行在 10 月 3 日宣布折算以每股 7 美元收購美聯，斥資 117 億美元，成功入主美聯銀行。

(二) 富國銀行願景及核心價值

富國銀行願景是想要滿足客戶的財務需求並幫助客戶在財務方面取得成功。其核心價值為：

- 1.具競爭優勢的員工
- 2.倫理道德
- 3.適合客戶的
- 4.多樣性和包容性
- 5.領導能力

(三) 重要檔案

創立於 1852 年，團隊成員約 281,000 人，在 42 個國家有辦公室，客戶人數 7 千萬人，零售分行約 6,000 家，ATM 有 13,000 台，富國銀行 截至 2017 年第一季止資產規模達美金 2 兆元、 平均貸款餘額為美金 9,636 億元，平均存款餘額為美金 1.3 兆元，資產收益率(Return on Assets)為 1.15%，股東權益報酬率(Return on Equity)為 11.54%，2016 年度淨利美金 219 億元，富國銀行是美國唯一連續 18 季賺超過美金 50 億元的銀行。

(四) 社區銀行概述

在美國有 1/3 的消費者家庭及 1/10 的小型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 百萬元），透過約 6,000 家實體分行、富國銀行聯絡服務中心、網站、13,000 台 ATM 等提供社區銀行的服務。和其他銀行相比，富國銀行在較多的社區設有據點，無論在實體通路或是數位通路都是業界領導者。

(五) 消費者貸款

富國銀行的消費者貸款主要承作範圍為房屋貸款、汽車貸款及信用貸款，主要策略如下：

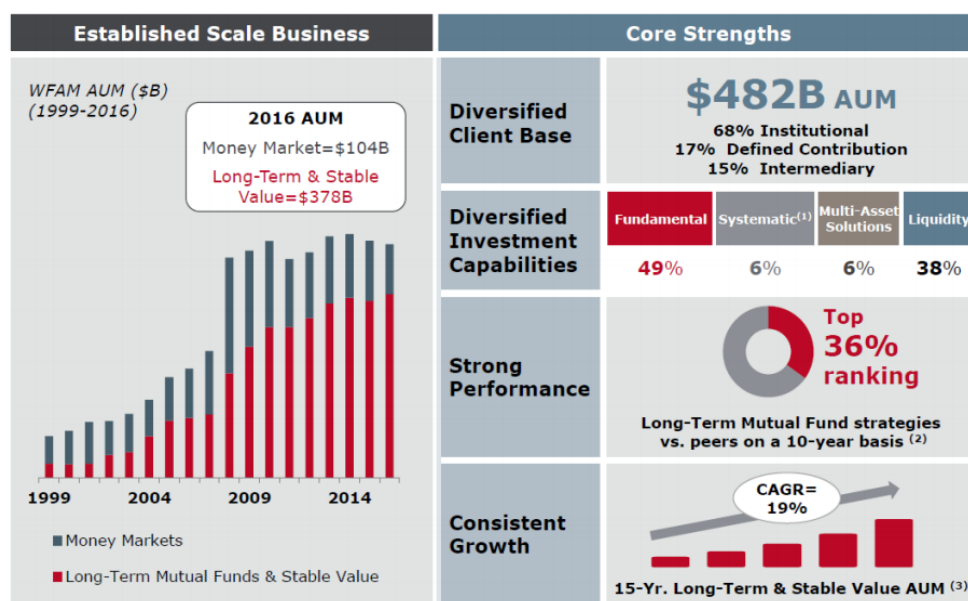
改變客戶體驗

1. 增強創新的數位功能和個人化的指引
2. 運用數據和科技提供令人信服的認識富國銀行的客戶體驗
3. 簡化點到點客戶體驗，提高透明度和速度
4. 提供「第一通電話解決方案」服務給客戶，快速解決客戶問題，深化客戶關係
5. 確保富國銀行為所有有借款需求的客戶提供服務
6. 在富國銀行服務的社區中積極參與客戶團體、零售商、建商、車商及教育機構
7. 與外部組織合作，提供教育和推廣計劃和服務，幫助客戶達成財務上成功管理風險及提升效率
8. 審慎管理信用風險
9. 加強企業文化、法令遵循和流程，包括標準化和集中化，以創造一致性和成本效益
10. 透過自動化，數位化和使用替代信貸數據，長期建立更先進的信用核貸系統

Consumer Lending – Overview

Home Lending 	Auto Lending 	Unsecured Lending 
Mortgage and Home Equity 8MM households \$1.5T Residential servicing portfolio \$249B in 2016 originations \$135B Jumbo loan portfolio outstanding \$60B Home equity loan portfolio outstanding \$65B Runoff portfolio outstanding ⁽²⁾	Indirect Auto 4.1MM households \$58.2B Consumer portfolio \$10.7B Commercial portfolio ⁽¹⁾ 14,000+ Dealer relationships Direct Auto 202K outstanding accounts \$2.2B portfolio	Personal Lines and Loans 1.9MM outstanding accounts \$8.4B portfolio Student Lending 1.1MM student loans \$12.5B portfolio

(六) 財富及投資管理



(七) 批發銀行業務

在批發銀行業務領域，富國銀行也是產業的領導者，經營 10 條主要業務包含商業銀行集團、商用不動產、企業金融、財務機構集團、政府及機構銀行業務、中型企業、資本投資、商業資本、保險和證券。截至 2017 年 5 月 23 日有 23,000 位團隊成員，在美國有 627 個據點，並在 42 個國家有分行或代表處。截至 2017 年第一季平均資產美金 8,078 億元，平均貸款餘額美金 4,663 億元，淨利美金 21 億元。

Wholesale Banking – International Presence



Branches in Asia: Beijing, Hong Kong, Seoul, Shanghai, Singapore, Taipei, Tokyo

Rep offices in Asia: Bangkok, Dhaka, Hanoi, Ho Chi Minh City, Jakarta, Kuala Lumpur, Manila, Mumbai, Sydney

三、 風險管理與個案研討(Risk Management & Case Studies)

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

(一) 風險管理完整架構

1.風險管理核心功能

- (1) 了解並定義所有風險，有衡量所有產品風險的指標。
- (2) 確保所有交易和產品都有適當的限制，定義風險偏好。
- (3) 保護企業免受災難性損失，有能力測量和監測極端風險。

2.風險偏好

風險偏好代表企業在一年內因市場，事件和交易對手信用風險而準備虧損的數量。以 95%的信賴水準定義和衡量的。

3.風險資本

企業要求的權益資本是保護企業所面臨的市場、事件、交易對手信用和作業風險所需的經濟資本，但由於外部限制，要求增加資本。

槓桿程度或對權益的監管對企業是重要的限制，企業被要求在其經濟資本上採取增資。權益資本包含經濟資本和法定資本。

(二) 風險管理新架構

1.可預防風險

- (1) 組織裡的內部風險是可控制的，且應該可減少或避免
- (2) 員工不法行為和不當行為
- (3) 常規操作過程中出現的風險(非授權、違法、不道德和不正確活動)
- (4) 可能存在不會導致嚴重損失的錯誤容許範圍-完全避免風險成本很高

2.策略風險

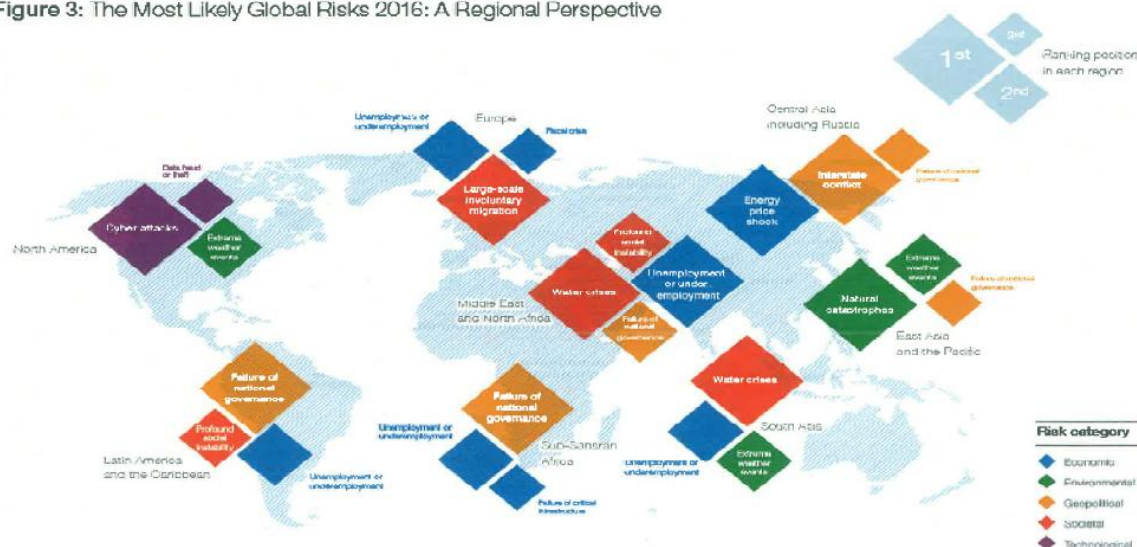
企業自願接受的策略風險，以獲得更高的回報(例:信用風險、市場風險和作業風險)

- (1) 在合規體系下，以規範基準的“檢查勾選項目”無法充分管理的風險
- (2) 需要建立模型以降低風險概率，不可能降至零
- (3) 善於管理風險的公司可透過承擔較高風險的計劃和策略，來獲得優異的報酬

3.外部風險

- (1) 銀行外部發生不可控制事件
- (2) 黑天鵝事件
- (3) 管理可預防風險和營運風險通常不會降低外部風險
- (4) 行為偏差和陷阱妨礙討論不可知的風險
- (5) 風險應提前預見並透過風險控制措施來降低風險的損失頻率或影響程度

Figure 3: The Most Likely Global Risks 2016: A Regional Perspective



Source: Global Risks Perception Survey 2015.

(三) 個案研討

「Mount Everest-1996」為本次研討個案，1996 年兩位知名登山家羅布哈爾(Rob Hall)和史考特費雪(Scott Fisher)，本身均有登頂聖母峰的成功經驗，分別組成登山隊伍帶領隊員攀爬聖母峰，在成功登頂後下山的過程中，遭遇雪暴，導致 5 人死亡，其中包含羅布哈爾和史考特費雪。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:認知偏見的相互作用，心理安全與系統複雜性。

1.對領導者的啟示

分析聖母峰案，為不同型態的組織提供理解、診斷和預防嚴重事故的架構。然而，它對領導者塑造和指導其組織制訂和實施高風險決策的過程也有重要的影響。

領導者必須密切關注組織中競爭壓力的平衡，以及他們的言論和行為如何塑造組織成員的看法和信念。此外，該案例提供了企業如何從過去失敗中學習。

2.平衡競爭力

領導者需要在組織內培養信任，對異議和承諾採取微妙的平衡做法。首先，管理階層必須在過度自信和另一方面信心不足之間取得平衡。領導者在面對挑戰

時必須果斷行事，同時也要鼓勵別人這樣做。缺乏信心可能增加人們在作出決定之前經常遇到的預期遺憾或擔憂。高度的預期遺憾可能導致猶豫不決和代價昂貴的延誤。對於快速變動的行業的管理階層來說，這種焦慮可能尤其成問題。變動行業的成功管理團隊制定了一些應對這種焦慮的做法。例如，一些領導者透過尋求一位或多名專家顧問的意見，具豐富經驗的管理階層，增加了面對歧義的信心。自然，太多的信心也會變得危險，正如聖母峰案清楚地表明的那樣。為了避免過度自信，領導者必須尋找不符合現有觀點的信息，勸阻屬下隱藏壞消息。領導者還必須非常小心將事實與假設分開，並且必須鼓勵每個人測試關鍵假設，以剷除過於樂觀的預測。

培養建設性的異議對管理者構成另一個挑戰。正如我們在聖母峰案中所看到的那樣，團隊成員之間的辯論不足可能會削弱計劃和進行嚴格評估的程度。有缺陷的想法依然沒有受到挑戰，創造性的選擇方案不會產生。另一方面，當領導者作出最終決定時，他們需要每個人接受結果並支持其實施。他們不能允許持續的分歧來破壞將這一決定變為行動的努力。居魯士大帝曾經說過，領導人必須平衡「考慮要仔細，行動要統一」的需要。要做到這一點，領導人必須確保每個參與者在決策過程中有公平和平等的機會來表達意見，並且必須表明他們認真，真實地考慮了這些觀點。此外，他們必須明確解釋最終決定的理由，包括為什麼選擇接受一些意見和建議，同時拒絕其他建議。透過這樣做，領導者可以在建立決策的同時鼓勵不同的意見。

最後，為了有效實施，管理者必須透過提供參與決策的充分機會來促進承諾，確保這一過程公正合法，並儘量減少審議過程中出現的人際衝突程度，從而促進承諾。領導者必須意識到過度承諾的危險，特別是在員工花了大量的時間，金錢和努力之後。減少損失的能力仍然是艱鉅的挑戰，也是勇於領導的標誌。對沉沒成本陷阱的簡單意識不會阻止有缺陷的決定。相反，領導人必須警惕，提出一些棘手的問題，例如：如果今天他在這個組織裡沒有任何歷史的話，那麼另一位行政人員會做什麼呢？領導人還需要質疑自己和他人，他們為什麼要在特定的舉措中進行額外的投資。管理人員如果聽到這樣的回應，應該非常警

惕：「我們已經把這麼多錢投入了，我們不想浪費這些資源。」最後，領導者可以將額外投資的利益和成本與這些資源的多種替代用途進行比較。透過鼓勵審議多種方案，領導者可能會幫助自己和其他人認識到對現有項目的過度承諾可能會阻礙組織採取其他有希望的機會。

3. 塑造感知和信仰

聖母峰案還表明，領導人如何塑造組織成員的觀念和信仰，從而影響到這些人如何在危急的情況下和他們的領導者互動。哈爾和費雪對於團隊結構如何影響人們對角色，地位以及與其他登山者關係的看法，做出了一些似乎很小的選擇。最終，這些觀念和信仰限制了當群體遇到嚴重障礙和危險時人們行為的方式。

(四) 分組報告

學員分成四組，分別代表 Deutsche、Merrill lynch、Morgan Stanley、Paribas 等四家銀行，時間回到 1991 年，歐洲復興開發銀行（European Bank for Reconstruction and Development，簡稱 EBRD）剛成立四個月的時候，為了重建東歐和前蘇聯，該銀行首次在國際金融市場上的借款，邀請超過 40 家投資銀行參與投標，經過第一輪淘汰，只剩下 12 家銀行，第二輪要由前述 4 家銀行中選出 1 家主辦行，四組學員就講義裡現有資訊，依所代表之銀行決定要如何規劃債券發行的價格、發行之量、銷售地區、銷售對象、總額、期限等。各組都把握機會利用時間進行討論，上台簡報，向歐洲復興開發銀行努力爭取主辦機會。每組學員都努力想贏得評審團的青睞，我們這一組代表 Morgan Stanley，全員出動上台簡報，雖然最後獲選是代表 Paribas 的小組，但是從他們有條理又專業的簡報中，學到很多，學員之中真的是臥虎藏龍，各組都有值得學習之處。

四、支付方案、虛擬解決方案和創新(Payments, Virtual Solutions and Innovation，PVSI)

(一) PVSI 業務介紹

將整個公司的團隊整合起來，密切合作，聚焦在提供下一個世代支付方案、先進的數位和線上產品，並投入研究發展提供客戶新產品及新的使用經驗。

客戶想要新類型的服務，讓使用銀行和管理財務更方便簡單，當他們需要時銀行能提供不間斷的互動服務。

重要領域包含以下：

- 1.支付業務(Payment)：聚集消費者、小型企業、商業和公司銀行支付客戶，加速其支付業務和平台的整合。
- 2.人工智慧(Artificial Intelligence，AI)：富國銀行看到越來越多的機會，更好地利用數據，透過銀行員和數位通路提供個性化的客戶服務。
- 3.應用程式介面（Application Programming Interfaces，APIs）：該技術允許商業和企業銀行客戶將富國銀行的產品，服務和資訊整合到自己的數位環境中。

(二) 有關 PVSII 計劃

- 1.產品以客戶為中心 - 每個客戶一個無擔保的信用應用程式，而不是每個產品的單獨應用程式。所有程序可在線上完成。
- 2.預測性銀行 - 利用 AI 和機器學習來分析客戶的現金流模式。當現金流異於平常時會發出訊息提醒，例如:上週在星巴克消費較平常多。
- 3.加速程序-富國銀行投資高達美金 500,000 於新興科技公司股權，對這些科技公司的好處是獲得富國銀行環境和業務，用以檢測技術並且快速商業化。

(三) 支付產業快速變化

推動支付產業變化的三大主因是法規、顧客需求和科技，改變的速度正在加速，在未來五年可見的改變較過去二十五年的改變更多。以下的技術造就快速的變化:

- 1.智慧型手機(Smartphones)
- 2.雲端(Cloud)
- 3.語音技術(Voice)
- 4.物聯網(Internet of Things)

5.應用程式介面(APIs)

6.機器學習(Machine Learning)

案例一：富國銀行將生物辨識技術應用到其發展的手機應用程式(APP)上，客戶可用眼紋(Eyeprint)辨識登入，更快速也更安全。

案例二：印度去年的換鈔政策帶動行動支付交易倍增。

(四) 對金融機構支付的影響

以下因素會影響支付產業策略：

1.法規

2.法令遵循

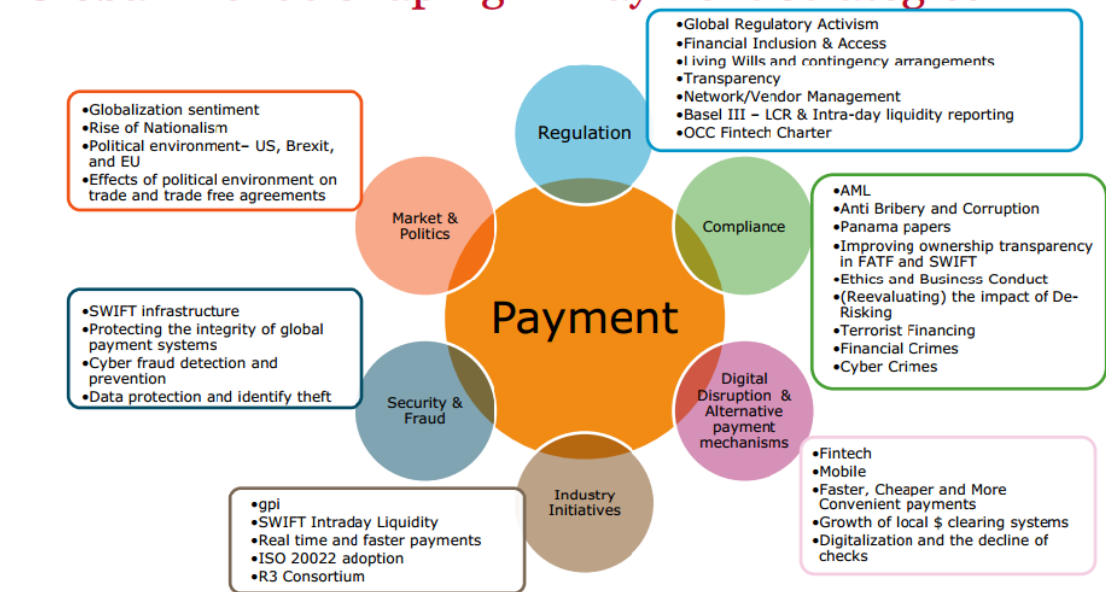
3.數位發展和替代支付機制

4.產業協議

5.安全和詐欺

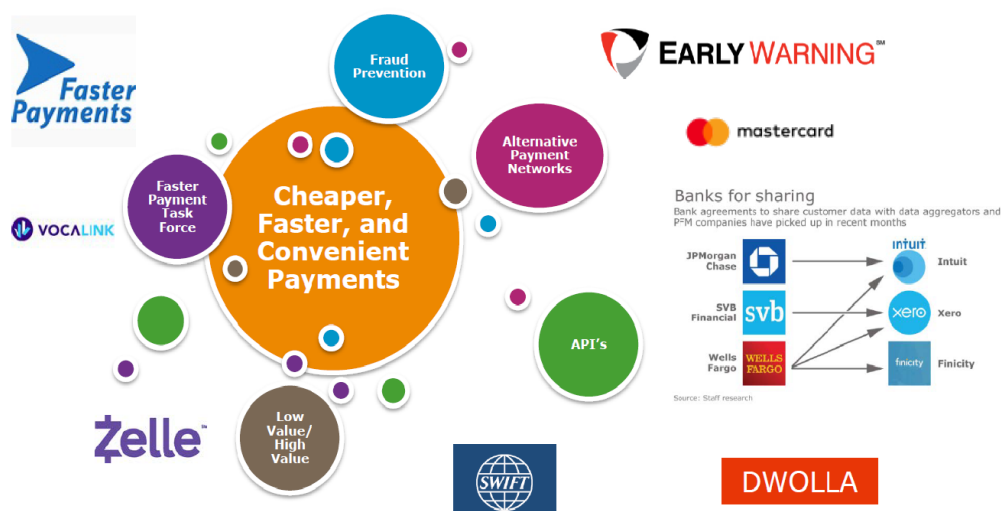
6.市場和政策

Global Trends Shaping FI Payment Strategies



(五) 數位化和支付系統現代化

找出解決方案，使付款更便宜、更快速和更方便。



(六) 保護客戶：網路安全和詐欺管理

1. 73%的組織經歷過支付詐欺未遂或實際發生支付詐欺。

2. 支票詐騙減少，但電信詐欺事故數量增加。

3. 詐欺方式包含駭入網路帳戶或冒名詐騙客戶使用支付系統付款。

4. 美國金融犯罪執法網絡(FinCEN)提出建議如下：

(1) 關於網路事件的類型，數量和方法的資訊應包括在可疑事件報告(Suspicious Activity Reports, SARs)中，還有簽名（基本上是識別病毒的“指紋”）以及感染指標（Indications of Compromise, IOC）。

(2) 網路事件和網路金融犯罪應按照可疑事件報告形式進行適當分類。

(3) 合作呼籲：FinCEN 建議 BSA / AML 單位與網路安全/資訊安全單位合作，並利用第 314 (b) 條訊息共享機制。

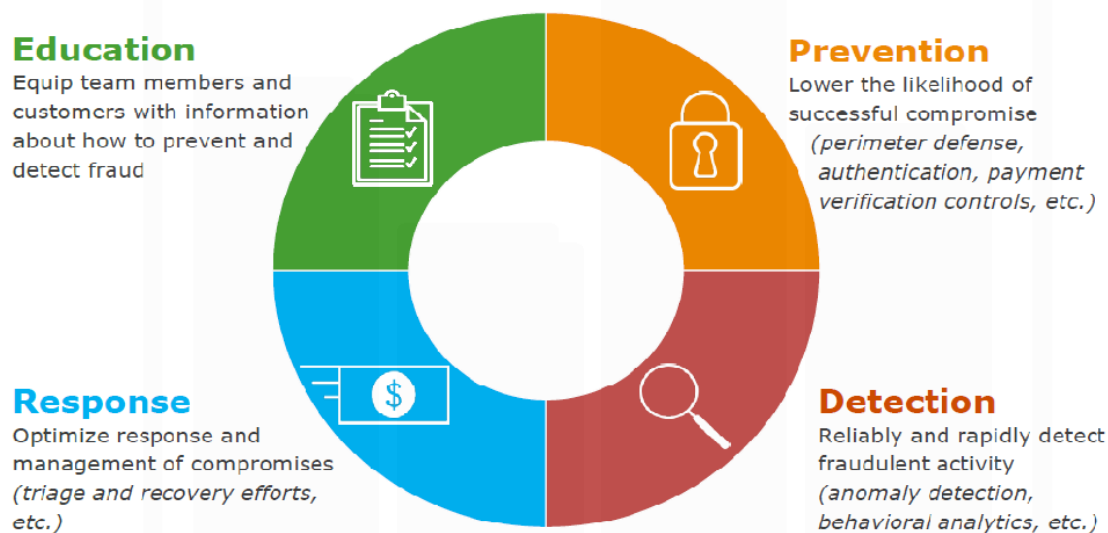
5. 富國銀行分層防範詐欺方法：

(1) 為團隊成員和客戶提供有關防止和檢測欺詐的資訊。

(2) 降低成功妥協的可能性（周邊防禦，認證，付款驗證控制等）。

(3) 優化反應和妥協管理（分類和恢復工作等）。

(4) 可靠和快速地檢測欺詐活動（異常檢測，行為分析等）。



肆、心得與建議

一、東南亞及南亞商機可期

本次參加成員來自臺灣有 8 位，來自中國大陸有 7 位，來自越南有 4 位，另外印度及斯里蘭卡各有一位，可見近年來東南亞及南亞經濟快速崛起，帶動金融業發展，本行可於該區域布局或藉由參與聯貸案掌握該地成長商機。

二、運用科技提升服務值得借鏡

第二天課程的最後，還安排了參訪富國銀行數位與創新實驗室，一走進這個樓層，氣氛丕變，彷彿走進一家高科技公司實驗室，一個充滿活力與創意的基地，在這裡可以看到各式各樣最新的高科技產物，像是虛擬實境/擴增實境裝置、機器人和 3D 印表機，乍看會覺得這些和金融業有何關聯，實驗室人員的工作就是發揮創意，將這些最新科技運用到富國銀行的業務上，例如實驗室人員說明，擴增實境是一種將虛擬資訊擴增到現實空間中的技術，它不是要取代現實空間，而是在現實空間中添加一個虛擬物件，藉由攝影機的辨識技術與電腦程式的結合，當設定好的圖片出現在鏡頭裡面，就會出現對應的虛擬物，其中一項他們正在研發的就是將擴增實境技術應用到分行管理，管理人員戴上 AR 裝置，可以檢查 ATM 狀態、客戶等待狀況等等。又例如應用在

財富管理上，由虛擬顧問來提供客戶諮詢，可以隨時提供客戶需要的建議，全年無休。

三、提供貼近客戶使用習慣的服務

富國銀行除致力於運用科技來提升服務，而且讓服務貼近客戶的使用習慣，舉例來說，運用臉書即時通(Facebook Messenger)提供客戶服務，客戶不必另外下載手機應用程式(APP)或其他程式，不必改變使用習慣，就可以用平常慣用的應用程式，享受到便捷的服務。目前正朝向導入 AI 人工智慧方向發展，運用人工智慧來做客戶服務，未來在網路另一端回覆臉書即時訊息的將會是 AI 人工智慧，可以更快速且正確回應。

參考資料來源

富國銀行提供「海外銀行家培訓計畫課程」講義及富國銀行網站