



銀行公會

Bankers Association, Republic of China

會訊 第七十九期

中華民國 103 年 1 月

發行人 李紀珠
發行所 中華民國銀行公會
地址 104 台北市德惠街 9 號 3 樓
電話 (02)8596-2229
傳真 (02)8596-2230
創刊 中華民國 90 年 1 月
設計美編 文匯印刷資訊處理有限公司

後危機時代銀行風險管理

徐如慧

財團法人金融聯合徵信中心專門委員

一、前言

風險管理是指對危及企業安全穩健營運之風險，有效地配置並運用適當的資源來管理，而管理流程從風險源的辨識、衡量、控制、監測、因應降低或移轉風險等。金融機構風險管理之重要性，從 2008 年金融風暴重創整個金融產業與經濟體系，戳破業者吹噓風險管理品質和效能良好的謊言而可見一斑。

由全球十大主要金融服務產業國家之監理機關所組成的「國際資深監管專家組織」(Senior Supervisors Group, 簡稱 SSG)¹ 於 2008 年 3 月公布一份報告「金融危機期間對風險管理實務操作之觀察」(Observations on Risk Management Practices during the Recent Market Turbulence)，道出危機形成之具體事證及亟需改善之處；SSG 復於隔年 9 月 21 日公布第二份報告「自 2008 年全球銀行危機汲取風險管理教訓」(Risk Management Lessons from the Global Banking Crisis of 2008)，對二十家全球主要金融機構就其風險管理實務操作進行自評，並交由監理機關進行審查、彙總、分析及討論，掌握業者對風險管理的觀點，瞭解監管落實程度與挑戰，

包括公司治理、風險偏好 (risk appetite)、薪酬制度、資訊基礎設施、壓力測試及流動性管理等。

金融危機已過去 5 年有餘，目前處於經濟復甦不確定、國際監管規範更為複雜和嚴苛，以及金融服務版圖與營運模式改變等環境中，業者仍努力建構或修補現行的風險管理框架。但令人無法理解的是，摩根大通 (JP Morgan Chase) 號稱業界風險管理最細緻之佼佼者，竟於 2012 年間發生「倫敦鯨」(London Whale)² 違規交易事件。對一家在金融海嘯期間以強力風險控管度過危機且無虧損的銀行來說，這樣的錯誤著實難堪！然而，各界不禁質疑：風險管理到底進步多少？

本文擬以 2013 年 7 月發表的兩份問卷調查—Ernst & Young 與國際金融協會 (Institute of International Finance, 簡稱 IIF)³ 合作的風險管理年度報告⁴ 及 Deloitte 報告⁵ 為基礎，勾勒出國際銀行當前風險管理的業務輪廓。為提高本文實務操作性，本文除簡要介紹幾項對風險管理有所影響之國際重要監管規範外，並以前述兩份問卷為基調而簡略設計一份供國內業者使用的自評表，藉此瞭解自行風險管理與國際接軌的落差所在，具體而微地描繪出本國銀行風險管理未來成長與改進之處，冀以在有限資源



下有效學習，將風險管理存續之價值和功能發揚出來，擺脫「食之無味，棄之可惜」的面貌。

本文編排如下：第二節介紹金融危機後相關國際組織陸續公布之重要的國際標準、監理原則和指導方針、及業界最佳實務操作原則。第三節以當前風險管理發展輪廓為基調，從風險文化、偏好、治理、壓力測試、流動性、Basel 規定、資本管理、復原與清理計畫、基礎設施及一般管理等十項主題共計 102 題自評項目供業者運用。第四節結語。

二、主要國際監管變革內容

針對金融危機，一連串監管方案由 G20 在 2008 年 11 月 15 日於華盛頓揭開序幕。該次峰會決議強化金融監理規範，提升全球金融市場透明度，確保所有金融市場、商品及參與者皆須獲得適當監管，並擬訂 25 項行動方案，包含指定負責執行單位、進度時間表及負責監督單位，作為國際金融監理組織與國際準則制定單位積極展開後續工作的最高指導方針。這些行動方案涉及議題包括：系統性金融監理、擴大監管範疇、對信評機構之監督、私募資本之管理、透明評估監管機制、減輕金融體系順景氣循環特徵（procyclicality）、資本、流動性、OTC 衍生性商品基礎設施、薪酬與風險管理、提升會計準則透明度及執行力等。

其中，G20 行動方案針對金融機構風險管理議題列出數項計畫如下：1. 監理機關應就如何強化銀行風險管理實務並符合國際最佳實務操作，擬訂指導方針，並應鼓勵金融機構再檢視內部控制，徹底落實穩健的風險管理政策；2. 巴塞爾銀行監理委員會（Basel Committee on Banking Supervision，BCBS）應深入瞭解金融機構對新式壓力測試的需求並提供協助；3. 金融機構應再行評估風險管理模型在壓力環境中的運作情況，並向監理機關報告。由此觀得，金融機構風險管理的重要性已躍升到 G20 關切層級而自成一項監管重點。

在金融海嘯逐漸消退之際，G20 於 2010 年 6 月 26 日在多倫多舉行峰會，重申金融改革之重要性並提出建立金融機構退場機制。在訂定穩健監理規範方面，G20 對金融穩定委員會（Financial Stability Board，簡稱 FSB）⁶ 與 BCBS 針對峰會指示而訂定資本與流動性國際規範，表示肯定，並於同年 11 月韓國首爾峰會中公布最後定案規範—即市場所稱之

「Basel III」。

根據 G20 決議之金融改革為最高指導原則，相關國際組織（尤其是 FSB 和 BCBS）陸續公布重要國際標準、監理原則及最佳實務操作等文件，此處僅臚列出對金融機構風險管理具有直接或間接影響之重要議題、文件及發布時間如下：^{7,8}

1. 系統性重要金融機構（systematically important financial institutions，簡稱 SIFI）

各國金融監理機關、中央銀行與監管單位，及所有國際金融組織和準則制定單位（如 IASB、BCBS、IAIS 及 IOSCO 等）均應考量金融體系穩定之重要性。各國必須具備評估存在於金融體系內系統性風險之機制，針對系統性風險限額訂定國內政策，並備有總體審慎監理工具以找出系統性弱點。

系統性重要金融機構之判別採用 5 項指標衡量法，以引發的外部效應與判斷機構倒閉對金融和經濟體系造成的衝擊程度而定，分別為規模（size）、相互關聯性（interconnectedness）、可替代性或金融機構基礎設施（substitutes or financial institution infrastructure）、全球 / 跨境活動（global/cross-jurisdictional activity）及複雜度（complexity），各項指標均配置相同權重，即 20%；除規模外，其他 4 項指標又再細分數項參數，如跨境活動項下分為跨境債權和跨境負債。計算出指標評分後，即可決定該系統性重要機構應予增提多少損失吸納要求—即第一類普通股權益資本（common equity Tier 1，簡稱 CET1），自風險加權資產之 1.0% 至 3.5% 不等。

重要國際文件如下：

- *Guidance to assess the systemic importance of financial institutions, markets and instruments: initial considerations* (FSB / Nov 2009)
- *Intensity and effectiveness of SIFI supervision – recommendations for enhanced supervision* (FSB / Nov 2010)
- *Assessment of the macroeconomic impact of higher loss absorbency for global systemically important banks* (BCBS / 2011.10.10)
- *Global systemically important banks: assessment methodology and the additional loss absorbency requirement* (BCBS / 2011.11.4)
- *A framework for dealing with domestic*

systemically important banks (BCBS / 2012.10.11)

- *Global systemically important banks: updated assessment methodology and the higher loss absorbency requirement* (BCBS / 2013.7.3)

2. 公司治理 / 風險治理

這次危機也道出公司治理未能瞭解企業承受風險程度的缺點。金融機構的風險治理框架由 3 項重要功能所組成：董事會，企業層級的風險管理單位，及風險治理的獨立評估。危機指出，許多董事在金融業的經驗不足，對企業營運活動複雜度快速增長的瞭解十分有限。十分普遍的現象就是董事沒有充分的時間瞭解企業營運模式且太過順從高階經理人的意見。另外，董事對風險管理的重視程度不夠，或甚至無法建立有效的風險管理結構，無法對風險管理提出挑戰或建設性的意見。再者，設有風險管理委員會之機構者，通常是由缺乏經驗且和管理單位未能保持獨立性的董事擔任，而提供給董事會的資訊龐雜卻不易懂，成為董事會履行職責的絆腳石。⁹ 大多數企業並未設有獨立評估風險治理框架是否恰當的正式作業流程，致使董事會、風險管理單位及獨立評估風險治理功能無法發揮制衡機制。

自危機後，金融監理機關已採取數項措施以改善金融機構風險治理之監督和管理，包括擬訂或加強現有的監管或指導方針，提高對風險管理單位的期待，和董事會與經理人的交流更為頻繁，對提供予董事會之資訊的正確性和有用性進行評估，以利董事會發揮職責。

重要國際文件如下：

- *Thematic review on risk governance* (FSB / Feb 2013)
- *Principles for enhancing corporate governance* (BCBS / 2010.10.4)

3. 風險偏好 (risk appetite)

為提升金融體系之穩定，各界對風險管理（尤其是 SIFI）的監理期待與日俱增。FSB 已在 2011 年 10 月表示有效之風險偏好框架 (risk appetite framework, RAF) 可以務實執行和衡量，惟當時 RAF 未能獲得業者青睞而廣泛採用。因此，FSB 對風險治理再次進行檢視並於 2013 年 2 月公布結果。

該報告建議 FSB 應協同相關政策制定單位，共同擬訂有效 RAF 必須具備 4 項要件之指導方針：(1) 風險偏好框架；(2) 風險偏好聲明書；(3) 風險限額；(4) 董事會和高階經理人之角色與職責。合宜的 RAF 必須讓企業集團內部及各個法人實體皆能考量到風險能力、風險偏好、風險限額及風險樣貌。

金融機構應擬訂自行專屬的 RAF，反映出企業營運模式和組織結構，順應經濟與監管環境的改變，並管理新興類型的風險。有效 RAF 有助於提升金融機構的風險文化，進而對於危及企業營運的新興風險及不在企業風險偏好範圍內的業務活動，都能夠及時被辨識出來並加以處理。

RAF 中所使用的重要詞彙及其各項要件之定義隨國家和地區而不同，甚至機構內部認知也相當分歧。FSB 採用定義如下，供監理官和金融機構充分瞭解並達成共識：(1) 風險偏好框架：是指整體方法論，即風險偏好之訂定、溝通及監督有關之政策、作業流程、控制及系統。涵蓋了風險偏好聲明書、風險限額及負責監督 RAF 執行者之角色與職責。RAF 應考量到對企業營運、商譽、投保人、存款戶、投資者及客戶等所有利害關係者面臨的重大風險。(2) 風險偏好聲明書 (risk appetite statement)：以書面文件說明企業在達成營運目標下所願意接受的風險類型和總合水準，聲明書內容包括定性說明和量化數據，並以盈餘、資本、風險測量值、流動性及其他合宜的度量表示。另外，還包括對不易量化之風險的文字說明，如商譽和洗錢及恐怖主義風險融資、商業道德與操守等。(3) 風險能力 (risk capacity)：企業在違反法定資本、流動性需求及其義務之限制規定，及對存款戶、政策制訂者、其他客戶及股東造成損害之前，所能承受的最大風險水準。(4) 風險偏好¹⁰：企業在達成策略目標和營運計畫之前提下，在其風險能力範圍內所願意接受的風險類型與總合水準。(5) 風險限額 (risk limits)：量化參數，係依據具前瞻性的假設條件，將企業的總合風險偏好聲明書（即損失金額或負面事件）配置給業務線、法人實體、特定風險類別、集中度及其他合宜的層級。(6) 風險樣貌 (risk profile)：對企業淨曝險部位（已納入抵減功能後）的時點評估，依據前瞻性的假設條件，分別在各個相關風險類別和跨風險類別的層級總合起來。

重要國際文件如下：



- *FSB principles for an effective risk appetite framework* (FSB / July 2013) (本文為諮詢文)

4. 機構內部之壓力測試

壓力測試必須具備前瞻性評估風險，以提升風險辨識與控制能力，輔助其他風險管理工具之不足，支援內外部溝通，改善資本與流動性規劃，供銀行風險容忍度與風險偏好之決策參考，強化公司治理能力，維護機構永續經營。

BCBS 於危機後對銀行壓力測試實務展開調查並對業者與監理機關提出建言，包括壓力測試目的、治理、設計和執行，及個別風險與產品之壓力測試等。另外，歐洲銀行監理委員會 (Committee on European Banking Supervisors, 簡稱 CEBS) 也在轄區內展開調查，發現銀行風險治理與管理並不重視壓力測試，常見問題如情境事件不夠嚴重、虛擬事件不夠務實、風險集中度與第二輪效應被忽略、未能妥善運用測試結果計入資本與流動性規劃中。基此，CEBS 也發布壓力測試指導方針，詳細說明壓力測試框架各項必備要件如下：(1) 壓力測試之治理、管理及應用；(2) 測試方法包括簡單的敏感度分析和複雜的情境事件分析、反向壓力測試 (含定性和 / 或量化) 等；(3) 不同測試層級，從簡單的各筆交易、資產組合、風險類型、業務單位到複雜的企業整體層級，以完整描繪出風險全貌，光憑簡單加總測試結果是不夠的；(4) 測試報告及後續因應行動；(5) 監理審查與評估。

重要國際文件如下：

- *Principles for sound stress testing practices and supervision* (BCBS / 2009.5.20)
- *Guidelines on stress testing* (CEBS / 2009.12)

5. 薪酬計畫

自危機以來，許多政府提供金融機構財務援助的作法，飽受批評，社會大眾認為這些援助舉措被移作支付僱薪而變相鼓勵金融機構得以承受過量風險。風險樣貌正反映出企業為達成營運目標，全體職員每一天所作的各項決策的總合表現。

金融機構應確保其薪資待遇符合長期營運目標與風險承受。董事會應訂定明確的職責與權限，確保薪酬計畫能夠達成企業目標，包括整體風險容忍度在內。為導正承受風險之誘因，金融機構必須檢

視薪酬計畫，向最佳實務操作原則看齊，包括提供符合企業營運目標之誘因，依職員風險承受程度而調整，薪酬內容依績效而定等。僅管風險管理單位訂定風險限額並進行監督，但是各個業務單位的職員處於接受風險並管理風險的最前線；因此，金融機構應對績效考核和薪酬獎勵進行檢視，確保績效、薪酬和風險偏好結合。

金融監理機關應加強對各機構薪酬計畫之監督，在評估風險管理時即納入薪資計畫之措施。BCBS 應明確將此納入監理機關評估銀行風險管理實務之指導方針中。

重要國際文件如下：

- *Principles for sound compensation practices* (FSB / Apr 2009)
- *Principles for sound compensation practices – implementation standards* (FSB / Sep 2009)
- *Compensation principles and standards assessment methodology* (BCBS / 2010.1.22)
- *Range of methodologies for risk and performance alignment of remuneration* (BCBS / 2011.5.12)
- *Pillar 3 disclosure requirements for remuneration* (BCBS / 2011.7.1)

6. Basel II

為加強 Basel II 之風險掌握度，透過第二支柱，鎖定幾項重要風險領域之管理、監理原則和指導方針，包括改善企業整體層級之風險監督、管理與內部控制；加強公司治理能力；有效管理特定風險，如企業整體風險集中度、表外曝險與商譽風險、證券化、鑑價及流動性風險；提升業務線和銀行層級的 MIS 能力；及改善壓力測試實務作業。

重要國際文件如下：

- *Enhancements to the Basel II framework* (BCBS / 2009.7.13) (又稱 Basel 2.5)

7. Basel III 法定資本與經濟資本

為提升金融體系之安全與穩健，金融機構必須提列更高的資本要求並提升資本品質。

資本必須具備有效緩衝功能，吸收景氣循環期間所發生的損失，保障金融機構在承受損失時的償付能力與授信能力。短期間內，資本緩衝高於法定最低要求部分，應在經濟環境和信用品質惡化時減

少，但在衰退期間能夠讓私人部門獲得資金。惟當金融體系復甦時，應再行檢視銀行最低資本要求國際準則，強化資本品質並提升全球一致性。

重要國際文件如下：

- *Range of practices and issues in economic capital frameworks* (BCBS / 2009.3.27)
- *Guidelines for computing capital for incremental risk in the trading book* (BCBS / 2009.7.13)
- *Calibrating regulatory minimum capital requirements and capital buffers: a top-down approach* (BCBS / 2010.10.26)
- *Basel III: A global regulatory framework for more resilient banks and banking systems* (BCBS / 2010.10.12)
- *Basel III definition of capital – frequently asked questions* (BCBS / 2011.7.5)
- *Basel III definition of capital – frequently asked questions (updated of FAQs published in July 2011)* (BCBS / 2011.10.20)
- *Basel III definition of capital – frequently asked question (updated of FAQs published in October 2011)* (BCBS / 2011.12.16)
- *Composition of capital disclosure requirements* (BCBS / 2012.6.26)
- *Treatment of trade finance under the Basel capital framework* (BCBS / 2011.10.25)

8. Basel III 流動性要求與流動性風險

流動性是指銀行在可接受損失範圍內籌措資產所需資金並履行到期債務義務之能力。當銀行將存款轉換為放款時，就已經面臨流動性風險。事實上，每一筆交易或承諾都涉及到流動性，而有效管理流動性風險有助於提升金融機構履行現金流量義務的能力。

為考量金融市場發展並從危機中汲取經驗，BCBS 訂定流動性風險管理與監理原則作為國際準則，供金融機構建置管理架構參考。主要議題包括公司治理（核定風險容忍度、擬訂執行策略、執行政策與作業流程及產品訂價與績效評量等）；流動性風險之辨識、測量、監督、控制及報告；跨境、跨業、跨法人實體、跨幣別之流動性風險曝險部位與資金需求，並注意流動性移轉相關之法律、監管

及作業面等限制；日間 (intra-day) 流動性風險和擔保品之管理；壓力測試及緊急籌資計畫等。

BCBS 比照法定資本要求架構而提出流動性最低要求國際準則，提升銀行（含跨境營運機構在內）流動性緩衝的穩健度而制定全球統一架構，銀行流動資產和現金必須維持在特定水準，確保處於市場與資金調度流動性壓力期間延長時能夠安然度過。兩項評量指標分別為：第一，流動性覆蓋率 (liquidity coverage ratio，簡稱 LCR)：增進金融機構於短期間內的流動性復原力，確保持有充足之優質資產並足以度過為期 1 個月壓力期間。第二：淨穩定資金率 (net stable funding ratio，簡稱 NSFR)：以中長期復原力為主，從結構面出發，讓金融機構能夠以穩定資金來源籌措業務活動所需資金，以長期流動性錯配而訂定的。兩項評量指標相輔相成。

重要國際文件如下：

- *Liquidity risk: management and supervisory challenges* (BCBS / 2008.2.21)
- *Principles for sound liquidity risk management and supervision* (BCBS / 2008.9.25)
- *Basel III: International framework for liquidity risk measurement, standards and monitoring* (BCBS / 2010.12.16)
- *Basel III framework for liquidity – frequently asked questions* (BCBS / 2011.7.5)
- *Basel III: the liquidity coverage ratio and liquidity risk monitoring tools* (BCBS / 2013.1.7)
- *Monitoring tools for intraday liquidity management* (BCBS / 2013.4.11)

9. 交易對手信用風險

2006 年公布之 Basel II 架構，對交易對手違約風險和信用變動風險皆有所說明，但卻未提及因信用鑑價調整 (credit valuation adjustments, CVA) 所產生的市場鑑價損失。在金融危機期間內，因交易對手信用風險所引發的損失中，約三分之二導因於 CVA 損失，僅三分之一導因於實際違約。因此在 2010 年 12 月公布之 Basel III 架構中，已增列 CVA 風險資本計提兩種方法：標準法與進階法，惟前者必須經過衝擊分析方可定案。2011 年第 1 季衝擊分析指出，標準法似乎對期限長但交易對手評等差之交易資本計提有過度懲罰之意，因此將 CCC 債信評



等之交易對手所適用的風險權數從 18% 降為 10%。另 Basel III 與交易對手信用風險有關議題，包括違約交易對手信用風險資本計提、CVA 資本計提及資產相關度等，BCBS 以問答集方式彙整，每半年公布一次。

重要國際文件如下：

- *Basel III: A global regulatory framework for more resilient banks and banking systems* (BCBS / 2010.10.12)
- *Basel III counterparty credit risk – frequently asked questions* (BCBS / 2011.11.21)
- *Basel III counterparty credit risk – frequently asked question (update of FAQs published in November 2011)* (BCBS / 2012.7.25)
- *Capital requirements for bank exposures to central counterparties* (BCBS / 2012.7.25)
- *Basel III counterparty credit risk – frequently asked question (update of FAQs published in July 2012)* (BCBS / 2012.11.21)
- *Sound practices for backtesting counterparty credit risk models* (BCBS / 2012.12.10)
- *Basel III counterparty credit risk and exposures to central counterparties – frequently asked question (update of FAQs published in November 2012)* (BCBS / 2012.12.28)

10. 市場風險

1996 年市場風險資本計提框架以傳統風險值概念為主，就金融危機指出重要損失和槓桿累積超量係來自於交易簿，惟許多重大損失並非來自債務人「實際」違約，而是信用評等變動、信用價差擴大及流動性不足所致，因此擴大交易簿資本計提範圍並增加「增量風險資本計提」，涵蓋價格波動或其他價格風險來源（如信用評等變動、信用價差和權益價格顯著波動等）。而銀行簿上證券化商品採取更嚴格之資本要求和壓力測試要求，避免金融機構在銀行簿和交易簿進行資本套利。再者，導入壓力風險值（stressed VaR）以考量 1 年觀察期間內重大損失之衝擊效應，弱化市場風險最低資本要求之順景氣循環特徵。

重要國際文件如下：

- *Revisions to the Basel II market risk framework*

(BCBS / 2009.7.13)

- *Interpretive issues with respect to the revisions to the market risk framework – updates from 2011.11.16* (BCBS / 2011.11.16)
- *Revisions to the Basel II market risk framework – updated as of 2010.12.31* (BCBS / 2011.12.11)

11. 作業風險

自 2006 年最後定案之 Basel II 公布後，金融業者與監理官透過損失資料蒐集、衝擊分析及同業實務運作之知識與經驗進行交流，收穫頗豐。作業風險涉及公司治理、風險管理及資訊揭露三個面向之管理。金融機構在設計作業風險政策、作業流程及管理系統時，可視規模、性質、業務複雜度及風險樣貌，參酌業界最佳實務操作原則。

重要國際文件如下：

- *Recognizing the risk-mitigating impact of insurance in operational risk modelling* (BCBS / 2010.10.28)
- *Principles for the sound management of operational risk* (BCBS / 2011.6.30)
- *Operational risk – supervisory guidelines for the advanced measurement approaches* (BCBS / 2011.6.30)

12. 機構復原與清理計畫

為終結「太大不能倒」（too-big-to-fail）問題，降低或避免大型機構因其承受嚴重財務壓力或倒閉而對整個金融體系穩定造成威脅，透過各國立法、國際監管與共識，要求大型機構提出如何有次序並迅速進行清理之計畫（包括說明機構受風險影響之程度和方式及保險措施、公司所有權結構、資產、負債及訂約債務義務狀況，及機構所有信用曝險之性質與程度等），並加強跨境危機管理。

重要國際文件如下：

- *Principles for cross-border cooperation on crisis management* (FSB / Apr 2009)
- *Key attributes of effective resolution regimes for financial institutions* (FSB / Nov 2011)
- *Guidance on developing effective resolution strategies* (FSB / Jul 2013)
- *Guidance on identification of critical functions*

and critical shared services (FSB / July 2013)

- *Guidance on recovery triggers and stress scenarios* (FSB / Jul 2013)
- *Information sharing for resolution purposes* (FSB / Aug 2013)
- *Report and recommendations of the cross-border bank resolution group* (BCBS / 2010.3.18)

13. 風險管理基礎設施：資料

金融危機道出金融機構資訊系統與資料無法應付風險管理的需求。在集團層級、跨業務線、跨法人實體間之曝險部位與集中度的整合能力不足，也不夠準確，成為管理風險的障礙，危及個別機構和整個金融體系。

銀行風險資料整合能力之提升，勢必改善企業解析力 (resolvability) 和資訊報告之基礎設施，滿足公司治理在辨識、監督與管理風險所需之資訊，監督並追蹤風險偏好政策之執行情況；增強跨機構間資訊流之管理，以利在全球合併基礎上完整評估曝險部位；提升經營效率；降低損失發生機率與嚴重程度；改善決策過程及策略規劃的品質；提高管理新種商品與服務之風險能力；及有助於危機期間對症下藥而迅速恢復穩定或甚至找到合適買家。

重要國際文件如下：

- *Principles for effective risk data aggregation and risk reporting* (BCBS / 2013.1.9)

14. 消費者保護

房貸承作寬鬆透過證券化管道而傳遞至全球，為危機核心來源。此處所指消費者保護僅狹義地限縮在消費者信用 (即自用住宅、信用卡、小額信貸) 相關政策上。全球消費者金融保護機制由國際監理組織主導，提升國際重視程度，加強和消費者保護團體與其他利害關係者的溝通，並建立供各國主管機關交換危機處理經驗和看法之平台。另外，加強監理並充份運用監理工具，包括改善授信實務並提供揭露準則，確保金融機構提供消費者充足且必要之資訊。而就不當商品之特徵或範例，消費者和金融機構可安全運用金融商品之情況等，明訂指標或標準。

重要國際文件如下：

- *Consumer finance protection with particular*

focus on credit (FSB / Oct 2011)

15. 降低對信評機構之依賴：企業自行評估金融商品之信用品質與風險能力

將信評機構 (credit rating agency, CRA) 提供之債信評等「嵌入」在標準和監管規定的作法，明顯造成市場參與者的依賴，進而見證金融海嘯經歷的「懸崖效應」。在監管規範誘使市場參與者以相同方式回應之際，會帶動市場出現群聚行為；意即，CRA 調降債信評等之舉動會擴大了順景氣循環衝擊並帶來系統性損害。尤其甚者，公部門採用 CRA 評等，更直接鼓勵了市場參與者對 CRA 評等的依賴，大幅降低銀行、投資人及其他市場參與者自行評估信用風險的能力。

基此，FSB 擬訂實施原則，透過法律、標準和監管規定之管道，降低金融穩定受 CRA 評等入法所帶來的懸崖效應與風險，並要求監理官訂定明確行動方案與時程以確實執行之。這些原則會終結市場參與者依賴 CRA 評等之慣性。

金融機構應加強自身風險管理能力，確保具備適當的專業和充份的資源來管理風險，改以內部評估信用風險之實務作法取代，或將 CRA 評等作為風險管理的輸入資訊。此外，金融機構應落實 Basel II 第三支柱市場制約功能，公開揭露信用評估方法、作業流程及資產組合 (或特定資產類型) 中未執行內部信用評估之比例等相關資訊，包括依賴或運用 CRA 評等之程度。

就採行 Basel II 信用風險標準法之金融機構者，在依據 CRA 評等來計算法定資本時，監理審查應確保這些機構的風險經理人是否充份瞭解 CRA 評等之運用和限制。另就規模較小且業務單純之機構而言，可能缺乏足夠資源對所有投資活動執行內部信用評估，但這些機構仍不宜慣性地依賴 CRA 評等，應充分掌握整體資產負債表上的風險，對重大曝險部位視其複雜度和特徵，依比例原則進行風險評估，並公開揭露評估方法。

重要國際文件如下：

- *Principles for reducing reliance on CRA ratings* (FSB / Oct 2010)

16. 其他 (依發布單位與時間先後排列)

重要國際文件如下：



- 房貸：*Principles for sound residential mortgage underwriting practices* (FSB / Apr 2012)
- 法令遵循：*Implementation of the compliance principles* (BCBS / 2008.8.26)
- 內部稽核：*The internal audit function in banks* (BCBS / 2012.6.28)
- 金融商品鑑價實務：*Supervisory guidance for assessing banks' financial instrument fair value practices* (BCBS / 2009.4.15)
- 衍生性商品交易：*Margin requirements for non-centrally cleared derivatives* (BCBS / 2013.9.2)

值得附帶一提的是，FSB 和 BCBS 負責制定監管標準和準則，促進全球金融穩定為宗旨。然而，這些標準、監理原則和最佳實務操作原則並不具備法律效力，僅為組織成員國凝聚共識後而擬訂、發布及執行之。為使得國際規範能夠與各國環境與條件結合，各國裁量權之運用顯得格外重要。理論上，這應該可以改善可比較性與公平競爭力，因為相異風險的處理不需要強制限縮在「一體適用」的平台上。各國裁量權可以讓國際規範變得順暢些，同時適應於新興經濟體和成熟的金融市場，並考量到不同金融體系在結構和發展層面上的差異。然而，在實務上，各國裁量權的運用也會損及跨轄區之比較，如 BCBS 近來對交易簿與銀行簿之風險加權資產的分析即是，更何況監理官無法以同等態度來運用各國裁量權^{11,12}。

國際監管改革已經啟動，目標在營造更穩定、更安全及更透明的金融體系，而金融服務產業的遊戲規則也隨之改變。雖然變革如此之大，但監管發展迄今只能標記為中程階段，未達終點，而金融服務業的風險管理門檻愈來愈高。簡言之，監管風險 (regulation risk) 引發之作業成本和資本成本不可小覷，這儼然成為金融機構必須面對之重要挑戰之一。

三、金融機構風險管理現況之自評

有鑑於風險管理隨著監管環境、總體經濟及金融體系存在之不確定性而經歷重大挑戰，金融機構宜彈性調整營運模式、經營策略、業務流程及風險管理，以因應新興到來的風險議題與監管要求。本節將彙整 Ernst&Young/IIF 與 Deloitte 兩份對國際金

融機構所發出之風險管理發展概況問卷調查，以自評方式供國內相關單位勾選，而問答選項係依兩份問卷回覆者所填報之比例高低排列；換言之，受訪機構之認知或作法在選項中排名前面者，愈具普遍之代表性。由於資源、成本及時間有限，國內業者可藉此瞭解在接軌國際時之落差所在，據此作為日後改善和 / 或優先考量之重點方向。

(一) 風險文化

Q1：董事會 / 高階經理人對風險文化之重視程度：

- 風險文化在貴機構一直是重點關注領域
- 自 2008 年危機起，對風險文化重要性漸增
- 在過去 1 年內對風險文化的關注增加一些
- 在過去 1 年內對風險文化的關注顯著增加
- 在過去 1 年內對風險化的關注沒有增加

Q2：貴機構為深根風險文化所採取的行動有哪些？

- 加強風險的角色和職責
- 對風險價值和期待方面，加強溝通並提供教育訓練
- 強化風險管理之職責
- 結合薪酬與風險調整績效評量指標
- 董事會和高階經理團隊的成員異動
- 改變薪酬以彰顯出風險文化之重視

Q3：貴機構提升風險文化所面臨的最大挑戰為何？

- 在利潤導向之前台和風險導向之文化間取得平衡
- 資料和系統
- 承受風險的業務
- 加強職責擔當和責任歸屬
- 風險管理單位必須為風險負責
- 結合誘因
- 職員拒絕改變
- 對風險價值與期待缺乏明確的文字說明
- 風險偏好的配置
- 同業競爭壓力
- 將風險變數與法人實體 / 國家地區結合起來
- 風險透明度不佳
- 將文化要素放入薪酬考核中

Q4：貴機構檢視風險文化所採取的行動為何？

- 編制任務小組，並由其主導和高階經理人共同檢視與討論
- 由第三者擔任文化稽核員

由內部稽核負責檢視風險文化落實程度

Q5：貴機構認為哪些測量值 / 指標可以用來監督風險文化？

- 違反風險限額之次數和頻率
- 違反風險限額的原因
- 內部稽核報告找到問題的次數
- 因應稽核問題的態度
- 自行提報風險問題的百分比
- 資訊過濾 / 升級處理的程度
- 企業處理違反風險政策之職員

(二) 風險偏好

Q6：貴機構擬訂並落實風險偏好的經驗為何？

- 個別企業層級進展不錯，但把風險偏好進一步推及所有業務時卻遭遇一些困難
- 我們已經成功地把風險偏好之決定、溝通、導入及執行，充分落實到整個組織內部所有業務上
- 我們已經有些進展，但是仍在導入風險偏好階段努力中，即便是在企業層級
- 其他
- 我們正在擬訂方法
- 我們還沒有開始

Q7：個別業務的決策會以風險偏好進行測試？

- 約略測試
- 絕大部分會以風險偏好測試
- 完全沒有測試

Q8：貴機構擬訂並落實風險偏好時所面臨的挑戰為何？

- 有效地將風險偏好導入作業流程中
- 將風險偏好以不同風險類型表示出來
- 運用風險偏好框架來管理風險
- 決定正確的度量 / 指標
- 風險偏好非常清楚
- 有效結合風險文化和風險偏好
- 遵循風險偏好並徹底執行，後續加以追蹤
- 決定採用對的方法
- 取得高階經理人的承諾
- 同意企業層級的風險偏好框架

Q9：貴機構認為影響風險偏好擬訂的(定性非量化)因素為何？

- 董事會觀點

業務目標

策略目標

商譽

監理官的期待

組織文化和價值

市場條件

信評機構

投資者

競爭環境

交易對手 / 客戶

Q10：貴機構年度整體業務規劃和風險偏好二者連結的程度為何？

- 連結程度很高
- 一點點連結
- 完全沒有連結

Q11：貴機構在訂定並監督集團層級的風險偏好時，採用哪些量化指標？

- 集中度限額
- 風險限額
- 資本比率
- 風險值
- 壓力測試結果
- 籌資 / 流動性指標
- 第一類資本比率
- 風險加權資產
- 經濟資本
- 作業損失
- 資本適足性
- ROE
- 內部評等
- 預期損失
- 準備提列
- 風險調整資本報酬率 (RAROC)
- 極端事件的損失
- 風險成本
- 盈餘風險值 (earnings at risk)
- 欠款率
- 成長率
- 盈餘波動
- 企業層級之風險值

Q12：貴機構在訂定並監督業務單位層級的風險偏好時，採用哪些量化指標？



- 風險限額
- 集中度限額
- 風險值
- 風險加權資產
- 經濟資本
- 法定資本
- 作業損失
- 準備提列
- 預期損失
- 風險調整資本報酬率 (RAROC)
- 壓力測試結果
- 內部評等
- 欠款率
- 極端事件的損失
- 風險成本
- 成長率
- 尾端風險值
- 盈餘波動
- 盈餘風險值 (earnings at risk)
- 未來潛在曝險部位 (potential future exposures, PFE)
- 不具流動性之投資的程度
- 操作槓桿
- EPE

Q13：貴機構風險偏好檢視頻率為何？

- 每年
- 每季
- 每半年
- 沒有定期檢視

Q14：貴機構在追蹤風險偏好遵循方面的績效為何？

- 績效極好
- 績效不錯
- 仍在初步階段

Q15：貴機構出具風險偏好聲明書時，係以何種方式來定義風險偏好呢？

- 量化和文字說明混合使用
- 以量化數字表示
- 以文字型態表示

Q16：為有助於落實並執行風險偏好聲明書，貴機構是否為特定風險類型定義風險限額？

- 是
- 否

Q17：貴機構在定義風險限額是以哪個層級而定？

- 企業整體層級
- 業務單位
- 業務線
- 前檯交易
- 不一定，視風險類型而定

(三) 風險治理之角色與職責

Q18：貴機構董事會對風險管理之監督情況為何？

- 自金融危機後關注程度增加，並維持在高度關注狀態
- 在過去 1 年間對風險議題的關注程度增加
- 在過去 1 年內對風險議題的關注程度沒有增加

Q19：貴機構董事會對風險管理之監督所投入的時間情況為何？

- 明顯高於危機前
- 承諾監督時間會高於危機前
- 比危機前還要少

Q20：貴機構董事會關注的風險領域有哪些？

- 風險偏好
- 流動性
- 風險遵循
- 資本配置
- 作業風險
- 壓力測試
- 企業風險管理
- 風險文化
- 風險技術 / 建置
- 商譽風險
- 薪酬

Q21：貴機構董事會對風險管理業務進行哪些監督活動？

- 審閱風險管理定期報告
- 審閱並核准企業整體風險管理政策
- 核准通過風險偏好聲明書
- 審閱各種風險類型（市場、信用、作業、流動性及其他）之管理政策
- 檢視經營策略是否與風險樣貌結合
- 檢視管理階層對任何未遵循風險管理政策和相關規定所採取的行動
- 定義風險管理報告動線與獨立性

- 與 CRO 進行會議
- 協助建立並導入風險文化，促進公開討論風險議題

審閱獎金薪酬計畫以結合績效、風險與報酬

Q22：貴機構董事會成員異動以提升專業素養的領域有哪些？

- 銀行專業
- 風險專業
- 資訊科技
- 監管專業
- 保險專業

Q23：貴機構提供給董事會的風險資訊類型有哪些？

- 壓力測試
- 風險集中度
- 動用額度和風險限額
- 法令遵循相關資訊
- 新興風險和新形成風險類型
- 風險評估報告
- 作業失敗事件
- 風險例外案件之報告
- 新產品與業務活動
- 違反工作規則
- 系統風險
- 股東 / 客戶客訴案件
- 模型驗證報告

Q24：貴機構董事會最有影響力的風險領域有哪些？

- 風險偏好
- 風險遵循
- 信用風險
- 商譽風險
- 流動性
- 風險文化
- 壓力測試
- 資本配置
- 市場風險
- 資產負債管理風險
- 作業風險
- 風險技術 / 建置
- 保險風險

Q25：在過去 1 年內讓大多數 CRO 關切的熱門議題為何？

- 信用風險

- 風險偏好
- 監管規範之遵循
- 作業風險
- 流動性風險
- 法定資本管理
- 市場風險
- 壓力測試
- 風險基礎設施 (資料與系統)
- 加強風險控管
- 模型驗證
- 商譽風險
- 復原與清理計畫
- 經濟資本配置
- 網路風險
- 風險透明度
- 交易對手風險
- 公平待客
- 薪酬計畫
- 系統風險
- 會計與鑑價

Q26：貴機構風險管理單位的規模如何？

- 10 位職員以內
- 11~50 位職員
- 51~100 位職員
- 100~200 位職員
- 超過 200 位職員

Q27：貴機構如以模型來管理風險時，是否設置獨立的模型驗證單位？

- 有設置且為獨立單位
- 有設置但不為獨立單位
- 完全沒有設置

Q28：(接上題) 貴機構是在哪的單位下設置專責模型驗證之單位？

- 風險管理單位
- 內部稽核
- 其他

Q29：貴機構針對哪些職員將風險概念導入績效考核與薪酬計畫中？

- 法令遵循人員
- 高階經理人
- 風險管理人員
- 業務單位承辦人員



- 財務人員
- 中階管理人員
- 全體職員

Q30：貴機構在將風險管理導入薪酬計畫時，會採用哪些作法？

- 採用多項獎勵指標
- 要求年度發放獎金的一部分和企業整體績效結合
- 兼顧短期和長期的獎勵
- 視未來績效而延後支付獎金
- 設定支付上限門檻
- 以企業股票發放
- 採用延後支付條款
- 透過個別度量指標將風險抵減策略執行狀況連接起來
- 支付時點視風險條件而定

Q31：貴機構在推出新產品和業務活動的准駁過程中，會考量到哪些因素？

- 監管規定
- 法律風險
- 作業風險
- 市場風險
- 信用風險
- 系統能力
- 人力需求
- 科技技術
- 稅務
- 產品數量
- 對現有產品 / 業務的影響（現有產品 / 業務的風險樣貌有無改變）
- 新客戶群
- 新系統存在的潛在風險

(四)機構內部之壓力測試

Q32：貴機構壓力測試制度化的程度為何？

- 壓力測試治理之政策
- 詳細文件載明方法論、作業流程及操作程序
- 高階經理人組成監督委員會
- 壓力測試結果交由董事會和高階經理人審核
- 由稽核人員對壓力測試作業流程進行獨立審查
- 董事會和高階經理人參與訂定壓力測試之目

標、定義情境事件，挑戰方法論與假設條件

Q33：貴機構在規劃情境事件方面有無改變？

- 提高情境事件的多樣化，以反映出不同風險類別和地理區位所面臨的潛在風險
- 增加情境事件的嚴重程度
- 增加情境事件的數目
- 提高和業務單位的合作 / 參與，以辨識出風險或重要壓力事件
- 採用反向壓力測試（reverse stress testing）
- 包括作業風險事件

Q34：在過去 1 年內，貴機構壓力測試新增的風險領域有哪些？

- 信用風險
- 流動性風險
- 市場風險
- 作業風險
- 交易對手風險
- 監管風險
- 國家風險
- 商譽風險
- 保險風險
- 沒有新增風險類別

Q35：貴機構執行壓力測試和結果計算所採用的方法為何？

- 擬訂跨國家與業務單位的情境事件，並計算各個資產組合的影響
- 將信用資產組合的 IRB 模型予以壓力化（採用各個資產組合的平均 PD 和 LGD）
- 採用集中式（central）的壓力測試模型
- 將次資產組合（sub-portfolio）的 IRB 模型予以壓力化
- 在更高的信賴水準下（即較為嚴重）測試經濟資本模型
- 採用其他業務單位的風險模型
- 採用業務單位所使用的滾動率（rollrate）模型

Q36：貴機構壓力測試結果有無進入策略管理決策中？

- 部分
- 大量
- 完全沒有

Q37：貴機構壓力測試結果導入哪些策略管理決策

中？

- 前瞻性評估風險管理
- 資本規劃
- 風險偏好之擬訂與管理
- 復原與清理計畫
- 業務單位的規劃
- 資本配置到業務單位 / 法人實體之決策
- 合併和收購決策
- 新產品訂價決策
- 流動性規劃
- 內外部溝通之依據
- 企業整體風險集中度
- 法定資本適足性
- 其他

Q38：貴機構將壓力測試結果運用在下列管理目的上的程度為何？

- 瞭解企業整體風險樣貌？
 - 大量運用 部分運用
- 向高階經理人報告？
 - 大量運用 部分運用
- 向董事會報告？
 - 大量運用 部分運用
- 評估法定資本適足性？
 - 大量運用 部分運用
- 監管要求？
 - 大量運用 部分運用
- 風險偏好之擬訂與管理？
 - 大量運用 部分運用
- 策略與業務之規劃？
 - 大量運用 部分運用
- 評估風險集中度與訂定風險限額？
 - 大量運用 部分運用
- 信評機構之要求？
 - 大量運用 部分運用
- 評估經濟資本之適足性？
 - 大量運用 部分運用
- 避險與其他風險抵減作法之決策？
 - 大量運用 部分運用
- 配置產品和業務所需之資本？
 - 大量運用 部分運用
- 產品之訂價？
 - 大量運用 部分運用

• 合併和收購之決策？

- 大量運用 部分運用

Q39：貴機構董事會對壓力測試所提出的主要挑戰為何？

- 整體產出結果
- 情境事件的選取
- 業務單位的產出結果

Q40：如欲改善壓力測試，您認為最大挑戰和困難為何？

- 將資料和資源進行分解和總合
- 設計務實且可行的情境事件
- 預算限制
- 自動化
- 對風險 IT 的投資
- 監理官要求執行壓力測試，會排擠機構內部自行執行的壓力測試
- 測試方法和作業程序
- 壓力測試的運用

Q41：貴機構壓力測試的頻率為何？

- 每年
- 每半年
- 每季
- 每月
- 每星期
- 每天
- 其他

Q42：貴機構產出企業層級壓力測試報告所需時間（自資料來源、結果驗證到遞送報告為止）為何？

- 2 個星期內
- 1 個月內
- 2 個月內
- 3 個月內
- 4 個月以上

Q43：貴機構壓力測試最常採用的經濟變數數據為何？

- 利率
- GDP
- 房價
- 股價指數
- 商用不動產價格
- 失業率



- 消費者物價指數
- 商品價格
- 其他

Q44：貴機構壓力測試的層級（精細度）為何？

- 貸款層級
- 群組 / 區塊層級
- 資產組合層級
- 其他

(五)流動性

Q45：在執行 BaselIII 時，所面臨的重要挑戰為何？

- 資料可取得 / 資料品質
- 系統基礎設施
- 監管規定眾多或不一致
- 流動資產的定義
- 擔保品的追蹤
- 監管報告的時間點
- 日間流動性
- 壓力測試
- 監管報告的內容
- 訂約現金流量
- N/A
- 同一個資料項目卻有多個潛在資料來源

Q46：貴機構負責流動性風險治理之委員會為何？

- 資產負債委員會 (asset and liability committee)
- 風險管理委員會 (risk committee)
- 執行委員會 (executive committee)
- 資產負債表管理委員會 (balance sheet committee)
- 財務管理委員會 (finance committee)

Q47：貴機構管理資金籌措流動性事宜的層級為何？

- 集團層級
- 單位層級
- 分層式管理

Q48：貴機構何時考量流動性因素而改變對交易對手 / 客戶之訂價？

- 2011 年就調整了
- 2012 年就調整了
- 在過去 1 年內就改變了
- 從未改變

Q49：（接上題）貴機構調整交易對手 / 客戶之訂價內容為何？

- 提高動用額度的價格
- 提高信用額度的價格
- 引入或提高日間流動性的價格
- 其他

Q50：貴機構內部資金移轉計價 (funds transfer pricing, FTP) 的基礎為何？

- 籌措資金的邊際成本
- 計入流動性緩衝成本
- 或有流動性成本 (contingent liquidity cost)
- 不計入壓力下的籌資成本
- 計入壓力下的籌資成本
- 歷史成本
- 不計入流動性緩衝成本

Q51：自金融危機後，貴機構是否導入新的內部資金移轉計價 (FTP) 方法？

- 計畫採行新的方法
- 目前改善既有 / 傳統的方法
- 已採用新的方法

Q52：貴機構對內部資金移轉計價 (FTP) 的運用為何？

- 業務單位將 FTP 運用在訂價策略上
- FTP 影響業務單位的策略
- FTP 整合到績效管理和薪酬計畫上
- FTP 和企業層級的策略已經結合起來
- FTP 影響到產品設計
- 向業務單位清楚說明 FTP 內容
- 銀行的業務活動相信 FTP 成本經過適當且公平地配置
- 業務單位為 FTP 波動太大

Q53：如欲改善流動性管理，您認為持續面對的挑戰和困難為何？

- 資料可取得和資料品質
- 系統建置
- 監管規範之不確定
- 流動資產之定義
- 競爭力
- 跨區域管理流動性的複雜程度增加
- 機構轉型之壓力

(六) BaselII、Basel2.5 及 BaselIII

Q54：貴機構在落實 BaselII、Basel2.5 及 BaselIII 之各項進度為何？

- BaselIII 第一支柱最低資本要求？
 已完成 還有一些工作
- BaselIII 第二支柱監理審查？
 已完成 還有一些工作
- BaselIII 第三支柱資訊揭露？
 已完成 還有一些工作
- Basel2.5 第一支柱證券化規定？
 已完成 還有一些工作
- Basel2.5 第二支柱風險管理？
 已完成 還有一些工作
- Basel2.5 第三支柱證券化資訊揭露？
 已完成 還有一些工作
- BaselIII 加強第一支柱資本標準？
 已完成 還有一些工作
- BaselIII 擴大第一支柱資本計提之風險範疇？
 已完成 還有一些工作
- BaselIII 槓桿比率？
 已完成 還有一些工作
- BaselIII 流動性規範 LCR ？
 已完成 還有一些工作
- BaselIII 流動性規範 NSFR ？
 已完成 還有一些工作
- BaselIII 補充第二支柱規定？
 已完成 還有一些工作
- BaselIII 修訂第三支柱資訊揭露規定？
 已完成 還有一些工作

Q55：貴機構認為 BaselIII 的挑戰與困難為何？

- 組織結構異動
- 監管規範之明確訂定 / 期待
- 內部資源和能力
- 預算
- 資料管理
- 科技基礎設施
- 資本管理
- 營運模式改變
- 調整經營策略

Q56：貴機構如何運用有限資源來執行並管理 BaselIII ？

- 以現有 BaselIII 結構為基礎
- 加強現有 BaselIII 結構
- 另外成立專責 BaselIII 結構

Q57：BaselIII 資本與流動性規範對貴機構營運模式

的影響為何？

- 重新評估資產組合
- 淘汰複雜且低流動性之工具
- 退出業務線
- 退出地理區域的營運
- 精簡組織結構
- 以上皆無

Q58：BaselIII 資本與流動性規範致使經營成本增加，這對無擔保企業放款的訂價影響程度為何？

- 不知道
- 低於 50 個基本點
- 50~100 個基本點
- 101~150 個基本點
- 151~200 個基本點
- 超過 200 個基本點

Q59：BaselIII 對貴機構帶來哪些最重要的改變？

- 採取提高資本效率的措施
- 邁向進階法
- 更多業務活動移轉到集中清算
- 向交易對手徵提更多擔保品
- 提高價格
- 提高避險活動
- 減少承作衍生性商品業務

Q60：貴機構預期在流動性覆蓋率 (LCR) 機制下，合乎 BaselIII 定義之優質流動資產佔資產負債表的百分比為何？

- 10%~20%
- 高於 20%
- 5%~10%
- 2%~5%
- 0%~5%

Q61：BaselIII 流動性要求與金融危機前相較下，貴機構持有合格優質流動資產增加的百分比為何？

- 20%~50%
- 超過 200%
- 100%~125%
- 75%~100%
- 50%~75%
- 150%~175%
- 125%~150%

Q62：合併考量 BaselIII 和系統性重要機構額外增



提資本要求，對 CET1 資本金額的影響程度為何？

- 低於 30%
- 31%~50%
- 101%~130%
- 超過 130%
- 51%~70%
- 91%~100%
- 71%~90%

Q63：投資人對降低 ROC 目標值的接受程度為何？

- 投資人是否要求貴機構調整業務或未來去槓桿操作？
 有 否
- 投資人是否要求貴機構降低成本，包括薪酬發放在內？
 有 否
- 經濟不確定是否影響了投資人對 ROE 的期待？
 有 否
- 股價位處低價位而不利貴機構增資？
 有 否
- 貴機構是否籌措新的資本？
 有 否
- 投資人是否要求貴機構提高 ROE 目標值？
 有 否

Q64：合併考量 BaselII、Basel2.5 及 BaselIII，貴機構交易簿資本計提增加之百分比為何？

- 100%~200%
- 200%~300%
- 0%~50%
- 50%~100%
- 超過 300% 以上

Q65：貴機構 OTC 衍生相商品僅就交易對手信用風險 (CCR)¹³ 之資本計提增加之百分比為何？

- 100%~200%
- 50%~100%
- 0%~50%
- 200%~300%
- 超過 300% 以上

Q66：貴機構針對 VaR 未能掌握之風險而提出的改善措施為何？

- 將未掌握到的風險予以模型化

- 移到 VaR 中

- 加強透明度

- 高階經理人必須充份瞭解

- 文件化

- 改變風險限額結構以納入其中

Q67：貴機構市場風險限額結構的涵蓋範疇為何？

- VaR

- VaR 及 VaR 未能掌握之風險

- 尾端 VaR

- 尾端 VaR 及 VaR 未能掌握之風險

Q68：貴機構導入 CCR 資本計提新規範所面臨的挑戰和困難為何？

- IT 基礎設施並兼顧彈性與可擴展性

- CVA 資本計提所需的資料

- 集中交易方的資料

- 回溯測試框架

- 錯向風險框架

- 壓力測試

- 合乎規定之 CCR 淨額結算

Q69：貴機構規劃加強 CCR 管理的措施有哪些？

- 改善資本配置與管理的細緻程度

- 加強和由高階經理人組成之委員會討論

- 改善內部管理資訊

- 改善錯向風險框架

- 對法定 CVA 積極避險

- 對會計 CVA 積極避險

- CCR 和會計 CVA 曝險部位之計算進行校準

- CCR 和市場風險 IT 基礎設施進行校準

Q70：BaselIII 資本和流動性要求對貴機構業務經營成本的影響程度為何？

- 顯著影響

- 因監管規範不確定而不易評估

- 溫和影響

- 沒有影響

Q71：貴機構為遵循 BaselIII 流動性要求而預期增加多少成本？

- 1 億美元以上

- 5,100 萬至 1 億美元

- 2,100 萬至 5,000 萬美元

- 500 萬至 2,000 萬美元

- 200 萬至 500 萬美元

- 低於 200 萬美元

(七)資本管理

Q72：貴機構會計算哪些風險類型所需的經濟資本？

- 信用風險
- 市場風險
- 作業風險
- 資產負債利率風險
- 交易對手信用風險
- 風險類型之分散效果
- 道德風險
- 財產與意外事件
- 重大災難
- 流動性風險
- 策略風險
- 商譽風險
- 系統風險
- 其他

Q73：貴機構對經濟資本模型中哪些部分重新研發？

- 無重新研發之處
- 改變相關度以保守評估風險分散效益
- 加入 VaR 未能掌握之風險
- 加入不具流動性的交易部位
- 將整個集團的風險整併起來
- 加入策略風險
- 加入商譽風險
- 加入保險風險
- 其他

Q74：貴機構對經濟資本模型重要性的看法為何？

- 它仍然重要，但是現在和其他度量平衡看待
- 愈來愈重要
- 不是一項重要的度量

Q75：貴機構在第二支柱資本計提中，涵蓋哪些風險類型？

- 信用風險
- 市場風險
- 作業風險
- 資產負債利率風險
- 交易對手信用風險
- 流動性風險
- 策略風險
- 系統風險
- 其他

Q76：貴機構經濟資本的最高審查層級為何？

- 董事會
- 高階經理人
- 風險管理單位
- 財務部門
- 其他

Q77：貴機構是否完成對跨業務單位之資本配置的檢視工作？

- 已經完成
- 正在進行中
- 尚未規劃
- 已完成規劃

Q78：貴機構調整跨業務單位資本配置方法的原因為何？

- 結合法定資本
- 結合經濟資本
- 達到風險加權資產 (RWA) 的新目標
- 執行風險偏好
- 重新評估資產組合的風險
- 結合機構內部的壓力測試
- 沒有改變資本配置方法

Q79：如欲改善資本管理，您認為持續面對的挑戰和困難為何？

- 加強某些地理區域和 / 或法人實體的資本管理
- 壓力測試成為決定法定資本之工具
- BaselIII 之不確定致使法定資本與機構內部評估所需資本不同
- 部分國家地區尚未最後定案 BaselIII 監管內容，如資本緩衝量
- 系統建置
- 預算
- 各國監管規範嚴寬程度不一
- 法定資本與經濟資本脫節
- 資本報酬率並不確定

(八)復原與清理計畫 (RRP)

Q80：貴機構在擬訂復原計畫時所面臨的重要挑戰為何？

- 瞭解監管的期待
- 跨境監管期待和時程不一
- 整個組織內部的相互關聯



- 找出對的資料
- 機構文化和盤算經營失敗二者之衝突

Q81：貴機構目前復原計畫所處階段為何？

- 完成最後版本
- 這次並未打算擬訂復原計畫
- 正在進行中
- 已完成草稿
- 預計在接下來 12 個月內開始進行

Q82：貴機構目前清理計畫所處階段為何？

- 這次並未打算擬訂清理計畫完成最後版本
- 正在進行中
- 已提供資料給主管機關以編製清理計畫
- 已完成草稿
- 預計在接下來 12 個月內開始進行
- 完成最後版本

Q83：貴機構完成復原計畫需要多少時間？

- 6 個月至 1 年
- 1 年至 2 年
- 6 個月
- 超過 2 年以上

Q84：貴機構完成清理計畫需要多少時間？

- 6 個月至 1 年
- 1 年至 2 年
- 6 個月
- 超過 2 年以上

Q85：貴機構負責主導復原計畫的業務領域為何？

- 風險
- 財務
- 不適用
- 作業

Q86：貴機構負責主導清理計畫的業務領域為何？

- 風險
- 財務
- 不適用
- 法令遵循

(九)基礎設施

Q87：貴機構認為風險透明度應予加強之處為何？

- 壓力測試
- 壓力 VaR
- 交易對手風險
- VaR 未能掌握之風險

- 無流動性
- 尾端 VaR
- 鑑價之不確定性
- 計算之不確定性
- 無需加強之處

Q88：為提升風險透明度，貴機構認為所面臨的挑戰為何？

- 系統
- 資料
- 方法論
- 導入新的度量
- 文化
- 董事會 / 高階經理人瞭解程度

Q89：風險資料涵蓋範圍

- 貴機構是否持有文件完整的風險資料，以報告並總合風險呢？
 有 否
- 貴機構治理結構是否明確涵蓋了風險資料的角色和職責呢？
 有 否
- 為涵蓋整個風險資料鏈，業務線、業務單位及 IT 人員是否在高階層級統合起來？
 有 否
- 內部稽核是否定期稽查？
 有 否
- 貴機構是否具有且完整的機制來調節會計資料與風險資料？
 有 否
- 貴機構風險資料範圍是否適用於正常期間和壓力期間？
 有 否
- 貴機構是否持有穩健的度量和一般的測量工具，以提升對資料品質的信心，並明確辨識出所存在的議題呢？
 有 否

Q90：貴機構風險管理系統在下列哪些風險資料策略與基礎設施方面是有效的：

- 資料控管與檢查？
 極端有效 非常有效
- 資料品質？
 極端有效 非常有效
- 資料來源？

極端有效 非常有效

- 資料治理 (資料所有權與職責) ?
極端有效 非常有效
- 資料處理 / 作業流程之邏輯 ?
極端有效 非常有效
- 資料標準 (資料定義、模型和品質) ?
極端有效 非常有效
- 資料管理與維護 ?
極端有效 非常有效
- 資料超市 / 倉儲 ?
極端有效 非常有效

Q91 : 貴機構風險管理系統對下列議題關切程度為何 :

- 資料品質和管理 ?
極端 / 非常關切 有些關切
- 風險技術應監管要求改變之適應能力 ?
極端 / 非常關切 有些關切
- 系統間缺乏整合 ?
極端 / 非常關切 有些關切
- 既有系統擴展空間不大 ?
極端 / 非常關切 有些關切
- 維護成本和廠商費用高昂 ?
極端 / 非常關切 有些關切
- 及時報告和報告頻率增加的情況不佳 ?
極端 / 非常關切 有些關切
- 無法滿足具時間壓力和大量的要求 ?
極端 / 非常關切 有些關切
- 無法整合來自多方的風險系統分析報告 ?
極端 / 非常關切 有些關切
- 風險報告與財務報告無法整合 ?
極端 / 非常關切 有些關切
- 方法論過時 ?
極端 / 非常關切 有些關切
- 缺乏跨資產類型之風險計算 ?
極端 / 非常關切 有些關切
- 風險分析之總合與報告受到限制 ?
極端 / 非常關切 有些關切
- 產品與資產類別的涵蓋性不足 ?
極端 / 非常關切 有些關切
- 無法掌握增加的數量 ?
極端 / 非常關切 有些關切
- 交易簿和銀行簿無法整合 ?

極端 / 非常關切 有些關切

Q92 : 貴機構認為下列哪些風險管理系統是有效的 (無論是由廠商提供或內部自行研發) :

- 信用風險 ?
極端有效 非常有效
- 流動性風險 ?
極端有效 非常有效
- 市場風險 ?
極端有效 非常有效
- 保險風險 ?
極端有效 非常有效
- 財產和偶發事件風險 ?
極端有效 非常有效
- 法定和經濟資本之計算與報告 ?
極端有效 非常有效
- 法令遵循管理 ?
極端有效 非常有效
- 作業風險 ?
極端有效 非常有效
- 擔保品管理 ?
極端有效 非常有效
- 企業整體層級之壓力測試 ?
極端有效 非常有效
- 跨資產類型之風險計算 ?
極端有效 非常有效
- 交易對手風險之總合 ?
極端有效 非常有效

Q93 : 在過去一年間, 貴機構為建設風險基礎設施所投入的 IT 支出 ?

- 增加 :
 0%~10%
 10%~20%
 20%~30%
 30%~40%
 40%~50%
 90%~100%
 未說明
- 減少 :
 0%~10%
 10%~20%
 20%~30%
 30%~40%



- 40%~50%
- 90%~100%

Q94：為支援風險管理，貴機構決定採用哪些 IT 專案呢？

- 掌握整個集團對單一法人實體之曝險
- 掌握並報告 VaR 未能掌握之風險
- 總合集團 / 企業層級的資料
- 調節財務資料和風險資料
- 支援資本配置
- 整合企業層級的壓力測試資料
- 加強內部壓力測試作業流程
- 改善流動性資料之管理
- 復原與清理計畫

Q95：為支援風險管理，貴機構正在進行哪些 IT 專案呢？

- 改善流動性資料之管理
- 支援資本配置
- 調節財務資料和風險資料
- 加強內部壓力測試作業流程
- 總合集團 / 企業層級的資料
- 掌握整個集團對單一法人實體之曝險
- 整合企業層級的壓力測試資料
- 掌握並報告 VaR 未能掌握之風險
- 復原與清理計畫

Q96：為支援風險管理，貴機構打算進行哪些 IT 專案呢？

- 整合企業層級的壓力測試資料
- 加強內部壓力測試作業流程
- 復原與清理計畫
- 掌握整個集團對單一法人實體之曝險
- 總合集團 / 企業層級的資料
- 調節財務資料和風險資料
- 支援資本配置
- 掌握並報告 VaR 未能掌握之風險
- 改善流動性資料之管理

Q97：為支援風險管理，貴機構完全沒有採用哪些 IT 專案呢？

- 復原與清理計畫
- 掌握並報告 VaR 未能掌握之風險
- 加強內部壓力測試作業流程
- 整合企業層級的壓力測試資料
- 支援資本配置

- 掌握整個集團對單一法人實體之曝險
- 調節財務資料和風險資料
- 總合集團 / 企業層級的資料
- 改善流動性資料之管理

(+)一般管理

Q98：貴機構認為下列哪些風險類型之管理是有效的？

- 財產與意外事件
- 預算 / 財務
- 流動性
- 資產與負債
- 信用風險
- 交易對手風險
- 主權國家
- 隱私
- 監管遵循
- 市場風險
- 災難事件
- 道德風險
- 詐騙事件
- 稅務處理
- 法律事務
- 商譽風險
- 策略風險
- 營運地區所在之政治風險
- 持續營運 / IT 安全性
- 資料忠實度風險
- 模型風險
- 系統風險
- 廠商 / 委外者
- 作業風險
- 人力資源

Q99：貴機構為降低對信評機構債信評等之依賴程度，已採取哪些行動或方法？

- 提高檢視借款戶當前財務狀況的頻率
- 提高監督當前曝險部位之頻率
- 研擬內部信用評等方法論
- 加強徵信工作
- 經常檢視當下資產所受的經濟衝擊
- 其他

Q100：貴機構在下列各項作業風險管理之方法論方

面的發展程度如何？

- 風險評估？
 - 極端 / 非常好 初步開發
- 內部損失事件資料 / 資料庫？
 - 極端 / 非常好 初步開發
- 重要風險指標？
 - 極端 / 非常好 初步開發
- 情境事件分析？
 - 極端 / 非常好 初步開發
- 外部損失事件資料 / 資料庫？
 - 極端 / 非常好 初步開發
- 偶發事件分析？
 - 極端 / 非常好 初步開發
- 作業風險資本計提模型化？
 - 極端 / 非常好 初步開發
- 評分卡？
 - 極端 / 非常好 初步開發

Q101：有鑑於全球市場發展和監管變革，貴機構如何回應營運所在地區內的監管規定？

- 更符合當地監管要求
- 及時地溝通監管議題
- 加強基礎設施以支援金融檢查之需求
- 沒有任何改變

Q102：貴機構營運所在地區之監管變革所帶來哪些衝擊或考量呢？

- 已注意到監管遵循成本增加
- 業務執行成本增加
- 維持更高的資本水準
- 調整某些產品和 / 或業務活動
- 維持較高的流動性水準
- 金融檢查的侵入性和尖銳度增加
- 對獲利不錯的業務活動課予新的限制或甚至完全禁止，致使機構改變營運模式或組織結構
- 強調對消費者保護遵循之重視
- 沒有重大影響

四、結語

風險管理是金融機構展現其價值的核心之一。自本文自評項目之陳述可瞭解當前國際同業領導者在風險管理領域從事業務活動的樣貌，然而從自評多重選項中又可觀得各項業務活動的細緻程度。

穩健的風險管理應和企業規模、業務性質與活動複雜度相稱。在目前國際組織和先進國家紛紛提出順應潮流的監管規範之際，國內業者宜跟上腳步，積極汲取先進管理技術與實務，避免成為達爾文進化論「物競天擇，適者生存」中的負面教材—不適者淘汰。正所謂「看山是山，看山不是山，看山還是山」，僅管本國銀行之規模與業務活動無法與世界級系統性重要之大型機構相比較，惟國際監管卻由這些大型機構誘引著，如 Basel II 的制定背景與歷程即是最佳例證；惟處於「看山還是山」之高度，方能掌握經營環境脈動，降低監管成本，從根本拉升競爭力，理性暨穩健地維持或擴大事業版圖。

五、注釋

- 1 目前參與 SSG 之國家包括加拿大、法國、德國、義大利、日本、荷蘭、西班牙、瑞士、英國及美國。
- 2 「倫敦鯨」是摩根大通駐倫敦交易員布魯諾·伊科西爾 (Bruno Iksil) 的綽號。
- 3 國際金融協會 (IIF) 創設於 1983 年，總部位於美國華盛頓，係由來自全球 70 多個國家和地區合計 375 家著名的商業銀行、投資銀行、保險公司、資產管理公司及共同基金所組成的全球性協會。IIF 設立宗旨為協助金融業加強風險管理和最佳實施操作方法，推動全球金融穩定之監管、財政和經濟政策的實施。
- 4 Ernst&Young 與 IIF 於 2013 年 7 月 30 日公布了合作調查報告「Remaking financial services: risk management five years after the crisis」，該問卷調查期間自 2012 年 12 月至 2013 年 2 月，包括全球 36 個國家和地區 76 家企業 (依資產規模為主) 參與，除線上調查回覆外，還包括與企業 CRO 和高階風險主管面談。
- 5 Deloitte 於 2013 年 7 月 29 日公布的全球風險管理問卷調查報告為「Global risk management survey – setting a higher bar」，目的在評估金融服務業處於不確定之總體與監管環境中風險管理業務發展的概況。該問卷調查是在 2012 年 9 月至 12 月間進行的，全球計有 86 家金融機構參與，總合資產超過 18 兆美元，問卷結果頗具代表性。
- 6 FSB 前身為金融穩定論壇 (Financial Stability Forum, FSF)，成立於 1999 年 4 月，由七大工



業國（美國、日本、德國、義大利、英國、法國及加拿大，統稱 G7）負責金融穩定的政府機關與國際監理組織所組成，旨在評估影響全球金融穩定之問題並研究解決措施。在 1999 年 6 月所舉行之 G7 財長會議中，同意擴大論壇成員，邀請香港、澳大利亞、新加坡及荷蘭等全球金融中心加入。在金融危機後，G20 於 2009 年 4 月於倫敦召開峰會中，決議擴大 FSF 會員基礎與金融穩定權限，並正式改組為金融穩定委員會（FSB），與 IMF 合作並對重大經濟變化與金融風險提供預警機制，以有效管理國際金融市場，避免與實體經濟脫節。FSB 成員除 G7 外，還包括巴西、中國大陸、俄羅斯、印度、阿根廷、印尼、墨西哥、南韓、沙烏地阿拉伯、南非、西班牙、瑞士、土耳其，及 BIS、ECB、EC、IMF、OECD 與市場銀行等國際組織。另外，國際準則制定單位包括 BCBS、CGFS、CPSS、IAIS、IASB 及 IOSCO 等，均為成員。

- 7 有關各組織發布之所有文件，請參見 BCBS 網站 www.bis.org 及 FSB 網站 www.financialstabilityboard.org。
- 8 在壓力測試議題方面，除 BCBS 外，本文再建議由歐洲銀行監理委員會（CEBS）於 2009 年 12 月公布壓力測試指導方針更為完整。
- 9 另外值得一提的是，美國 Dodd-Frank 法案（Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act）第 165 條規定，合併計算總資產

超過 500 億美元之銀行控股公司及總資產超過 100 億美元以上之公開發行銀行控股公司必須在董事會成立風險管理委員會，負責監督企業整體風險管理作業。此外，委員會成員必須至少涵括一名具風險管理經驗的專家。

- 10 有關「風險偏好」（risk appetite）、「風險容忍度」（risk tolerance）和「風險限額」（risk limits）是有些不同；不過，為求清楚明確和簡單，FSB 僅使用其中兩個詞彙，即風險偏好和風險限額。
- 11 BCBS 近來就交易簿和銀行簿之風險加權資產的研究報告中，已找出一些導致銀行風險加權資產變動的因素。這些研究指出，監理實務會對資本產生重大影響。這些並非來自於各國裁量權，而是實務上不同監理機制所帶來的。當然，這些差異無法完全消弭，但我們可以合理預期各國監理官能保有一些裁量權，以驗證並檢查銀行的內部模型實作情況。不過，為能提升監理活動的一致性和有效性，經驗和想法的分享有其必要，以降低風險加權資產產生任何過度的變動。
- 12 BCBS 目前正在檢視並評估各國裁量權存在之必要與運用程度，若評估結果認為仍有必要存在時，那麼其運用情況應以資料庫建置起來並對外公布，以利可比較性。
- 13 Basel III 之 CCR 資本計提除了涵蓋 Basel 2.5 之 CCR 外，還包括 CVA 資本計提。
(本文僅代表作者個人觀點，與服務單位無關。)

臺灣銀行業越南、印尼市場拓展策略

邱仕敏

中華民國對外貿易發展協會研究員

一、前言

在過去全球化分工體系中，多數東南亞國家僅是低廉勞力提供者，未能具有實質影響力。但隨著區域經濟整合效益逐漸顯現，以及高度經濟成長所帶來的市場潛力，東南亞各國所共同組成的東南亞國協（簡稱東協）已從過去全球經貿舞台的配角逐漸成為具有主導力的角色。這可從周邊國家，包括

中國大陸、日本、韓國等紛紛爭取加入東協自由貿易經濟區，也就是所謂東協 +3，以及接下來進行的區域全面經濟夥伴關係（Regional Comprehensive Economic Partnership, RCEP）及跨太平洋戰略經濟夥伴關係協議（The Trans-Pacific Partnership, TPP）的談判中，更證明東南亞國家所組成的東協，已成世界經濟舞台上一股不可忽視力量。

東協係包括新加坡、馬來西亞、泰國、菲律賓、

印尼、越南、柬埔寨、寮國、緬甸、汶萊等 10 個國家，其中前 6 個又稱為「東協六國」，係指目前所有成員國中經濟規模較大及發展程度較高的 6 個國家。該 6 國人口亦占整體東協國家人口 86%，與我國經貿關聯亦較高。據我國海關 2013 年 1-10 月外貿統計，我對東協 6 國出口占整體東協出口的 98%。故金融業在開拓東協市場上，宜先以此 6 國作為先行評估市場。

然而，由於銀行業本身係扮演著企業資金供給者角色，國家經濟規模僅為拓銷業務的考量因素之一，本土企業海外投資情形也應是銀行業海外設立據點重要考量。依據經濟部投審會迄 2012 年統計，我國對越南核備投資共 453 件，投資金額達 44.17 億美元，為我國東協最大投資國，也是我國銀行業海外設立據點最為熱絡地區。印尼部分投資為 211 件，

金額為 6.42 億美元，雖然金額相對較小，但以其廣大人口及天然資源優勢，其重要性足以與越南共同成為臺灣銀行業前進東協的重點市場之一。

二、臺灣銀行業於越南及印尼據點設置情形

我國金融業於東協市場布局，主要分成兩個階段。第一階段是 1997 年發生東南亞金融風暴後，許多東南亞國家本土金融機構（主要是證券商）因面臨倒閉危機，被迫對外出售股權或分支機構，當時我國金融機構基於政治或商業考量加以購入，但這一波金融機構取得主要以資產收購為考量，之後也多出售獲利了結，並未積極深耕當地市場。

第二個階段，主要落在 2000 年以後，主要係我國製造業者加速東南亞投資，臺灣銀行業者基於就

國內銀行業於越南設置據點概況

金融機構	銀行	設置型態	設置時間
國泰金	世越銀行（子行）	全越南計有 35 個分行	1990/1/21*
	國泰世華銀行	廣南省萊萊經濟特區分行	2005/11/1
		胡志明市代表辦事處	
富邦金	台北富邦銀行	平盛分行	2008/6/2
		河內分行	2010/3/6**
		胡志明市分行	2010/3/6**
中信金	中國信託商業銀行	胡志明市分行	2002/7/19
		河內代表辦事處	1995/7/17
第一金	第一商業銀行	胡志明市分行	2003/3/13
		河內分行	2011/2/14
永豐金	永豐商業銀行	胡志明市代表辦事處	1998/11/18
	美國遠東國民銀行（子行）	胡志明市分行	2004/10/22
華南金	華南商業銀行	胡志明市分行	2006/11/22
		河內代表辦事處	2006/12/27
兆豐金	兆豐國際商業銀行	胡志明分行	1996/8/10
玉山金	玉山商業銀行	胡志明市代表辦事處	2007/8/8
台新金	台新國際商業銀行	胡志明代表辦事處	2005/6/23
新光金	台新國際商業銀行	胡志明代表辦事處	2007/12/20
上海商業儲蓄銀行		同奈分行	2011/1/24
聯邦商業銀行		胡志明市代表辦事處	1998/2/25

*與越南工商銀行合資設立。

**係合併慶豐銀行越南分行取得之據點

資料來源：駐越南台北經濟文化辦事處經濟組，各銀行網站



近服務客戶考量，開始積極前往東南亞地區設置據點。也因此考量，我國東南亞最大投資國越南，便成為臺灣銀行業在東南亞設置據點最為積極地區。截至 2012 年止，國內共有 12 家金融機構（金控及銀行）於越南設置海外據點（子公司、分行或辦事處），而在印尼部分僅有中信銀於 2002 年 12 月 25 日於印尼雅加達設置子行。

三、臺灣銀行業越南、印尼市場拓展策略

(一)據點地點選擇

銀行業係金融服務業一環，客戶之所在即服務之所在。因此客戶群聚地點即為分支機構理想設置位置，故越南、印尼台商產業聚落集中處便成為設點理想地點。以越南為例，台商產業聚落主要集中在胡志明市周邊的平陽、同奈、西寧、隆安等省，因此胡志明市成為我國銀行業據點設置最為密集之處。越南另一個臺灣產業聚落為河內周邊地區，包括永福、北寧、海防等地，因此河內自成為另一銀行據點設置重心。

至於台商分布情形，可從臺灣及越南、印尼等官方資料得到一定瞭解，但最簡單直接方式即是從台商會的運作情況得到瞭解。以印尼台商會為例，印尼台商在雅加達、萬隆、泗水、中爪哇（三寶瓏）、井里汶、巴譚島、棉蘭及峇里島等地區均設有「台灣工商聯誼會」。越南則在胡志明市、河內、平陽、同奈、新順等 10 個地區設有分會。臺灣銀行業者可根據這些資訊進一步分析，瞭解各分會台商家數、資本規模，即可進一步得到理想設置地點。

除了台商集中地點外，另一項應考慮因素是客戶服務距離。在臺灣由於銀行據點密度高，客戶距離因素相對性就不是那麼重要，但在越南、印尼等地，因為據點數目少，而且客戶多分布在胡志明市、河內周邊工業城市，銀行與客戶距離往往距離數十公里甚至百公里以上。加以當地交通便利性較差及銀行自動化服務較不普及，無論客戶前往銀行，或銀行前往拜訪客戶，所耗費時間及交通成本都相當大，因此在據點設置地點選擇上，還需考量與目標（或主要）客距離因素。

另外，當地政府工業政策及客戶未來變化亦需

要注意。以越南為例，早期台商以胡志明市周邊平陽、隆安、同奈為發展起點，但隨著工業生產區域擴大，主要企業投資有逐漸往南前往巴地頭頓省發展情形（例如中鋼在當地設置冷軋廠），若銀行業能事先規劃，預先前往布點，可望取得先占優勢。

(二)設置型態

現階段我國銀行業者進入越南、印尼市場型態，大致包含以下 5 種：

1. 設立代表辦事處
2. 設立分行
3. 藉由投資設立子行
4. 與當地銀行合資設立銀行
5. 透過海外子銀行進入當地設立分行

其中，又以設立代表辦事處及分行型態最為普遍。對我國銀行而言，進入當地市場究應以何種型態進入，應併同考量業務量、投入成本、經營項目以及市場開拓速度考量。

雖然代表辦事處只能進行市場訊息收集及業務引介工作，但不啻是一種成本低、可攻可守的設置型態，因此普為我國銀行業者引為試探水溫的海外拓展模式。然而，代表辦事處卻也有其業務開拓侷限性，因為無法接受開戶，亦無法進行金融商品銷售，客戶最基本資金撥轉及授信服務自然無法提供，因此代表辦事處實際操作上，往往是總行於當地設置分行或子行前的過渡型態。藉由代表辦事處設立，與當地業者或官方建立關係，等待時機成熟，再升格為分行。但有一點值得強調的，代表辦事處亦可發揮「開路先鋒」的角色。以越南為例，過去中越地區經濟發展較落後，近年來越南政府積極在中越地區開發工業區，積極鼓勵台資企業前往設廠。在廠商尚未大量進入該地市場前，銀行業便可以設點成本低的代表辦事處型態，先行進入市場卡位，除取得先占者優勢外，亦可以較低成本取得較佳設置地點，待市場規模夠大時再擴大為分行。

在分行設置型態上，首先應注意外國政府對於地區分行執照給予是否有數目上限制，例如越南、印尼政府及可能顧慮某些地區銀行家數是否過度集中，為鼓勵銀行前往政策鼓勵地區（一般是較為偏遠待開發區）設置分行，而在分行執照上予以管控。另一項，則是必須考慮分行允許執行業務項目。一般而言，分行能接受客戶開戶，提供授信功能，外

國政府是否允許外資銀行分行提供吸收當地貨幣存款功能則需再評估，而此將直接影響當地貨幣授信之資金成本。在越南、印尼市場，當地政府迄今仍未大幅放寬我國銀行分行辦理越南盾、印尼盾本土貨幣業務，在當地貨幣資金部位不足情況下，分行多需透過銀行間拆借方式取得當地資金部位進行授信，由於資金成本墊高緣故，目前多數當地台資分行也僅提供美元（或其他主要貨幣）融資，較少承作越南盾、印尼盾融資業務。

在無法有效取得當地廉價資金情況下，透過合併收購當地銀行便是一項值得考量策略。1990 年當時世華銀行（現國泰世華銀行）與越南工商銀行合資設立越南第一個中外合資銀行。由於該行本質上為本土銀行，能經營任何本土銀行被允許業務待遇，加上具有台資銀行背景支援，因此在台商圈內為業務承作量最大銀行。

近年來，由於部分越南本土銀行經營情況不佳，為健全銀行體質，越南政府宣布凍結新銀行執照之發放，意欲藉此鼓勵銀行間併購，或外人購買當地銀行。對臺灣業者而言，若欲快速達到拓展當地銀行業務目的，可考慮藉此機會以收購（入股）當地銀行方式進入越南市場。

㊦目標客戶尋找

一般而言，台資銀行為拓展越南、印尼業務，除了承作臺灣端客戶於越印投資工作外，對於越印分支機構人員而言，最便捷尋找客戶方式即是加入當地台商會，透過參與台商會活動機會，擴大與台商互動並爭取拜訪機會。然而，此一方法亦有缺點，一則未必所有當地台商皆有加入台商會（或積極參與活動），二則既有台商會員多已有往來銀行，會員聯誼活動最多爭取到客戶開戶機會，實際上要真正爭取業務必須再深入耕耘。

海外分行深耕業務方式，可從經貿統計資訊分析以及勤於拜訪客戶兩種方式。在經貿統計資訊上，可透過經濟部國貿局貿易統計資料，從主要進出口商品明細，初步了解當地市場主要進出口及設廠行業，再逐步深入國際商品統一分類代碼（HS Code）由 2 碼往下細推，一般而言到 6-8 碼即可推出對越印市場進出口商品明確品項，再配合產業資料或該商品所屬產業公會，依據這些線索便可找出該客戶，精確掌握該企業於越印市場發展情形。在

策略上可與臺灣總行共同配合拜訪，於臺灣端及越印端分頭拜訪，可獲得更高爭取該客戶業務機會。

另一項模式為走動拜訪模式，亦即透過經常拜訪達到爭取客戶目的。臺灣前往越印投資業者多以製造業為多，而工廠所在地往往距離分行所在都市區域有相當距離，在據點不多情況下，實際走訪事實上容易耗費許多時間與成本，也因此少有台資銀行願意採用這模式。然而，這卻是業務機會之所在，由於臺灣製造業者多深居工廠，對外市場資訊並不發達，若可藉由拜訪與客戶交流訊息，對深化客戶關係非常有幫助。在拜訪策略上，可鎖定台商集中工業區，於數日內密集拜訪完畢，將可大幅減省差旅時間與費用。

㊦策略聯盟

受限於前述業務項目侷限以及在地化優勢缺乏等客觀因素，抑或主觀上臺灣銀行業在資源投入有限下，須將客戶群鎖定在當地台商企業，造成目前臺灣銀行業（除了少數銀行外），幾乎皆以服務越南、印尼台商企業為主，難能打入當地本土企業及其他外資企業。雖然這凸顯臺灣銀行業在經營台商企業上具有比較利益，但也顯示臺灣銀行業者難以切入在越南、印尼最具發展潛力的本土法人金融及個人金融領域。

前面提到，透過入股、收購當地銀行是切入當地本土金融業務的一個良好方式，但事實上，當地銀行業經營效能及開發商品能力仍有很大進步空間，台資銀行業亦可藉此優勢與當地銀行進行策略聯盟合作，將有機會深耕當地市場，並賺取當地經濟發展帶來利益。

㊦商品銷售策略

目前銀行業者在越南、印尼所提供金融商品仍以銀行傳統存放款、匯兌商品為主。而事實上，台商業者多為製造業者，在工業區所能得到金融訊息及金融商品服務，遠落後於台灣情況。事實上，臺灣銀行業者，可在當地法令允許情況下，與台資或本土證券保險業者合作，進行跨業通路合作，共同銷售金融相關商品。舉例而言，銀行業者可與經當地主管機關核准台灣保險業者合作，除辦理企業融資業務外，亦可針對台籍幹部銷售新臺幣保單，對於當地職工提供團體意外保險等。

四、目前海外分行授信作業問題

我國於越印等地分支機構，或基於稅賦考量、降低當地主管機關稽核困擾，以及資金成本考量，當地分支機構本身所擁有資金部位並不充裕，往往只消幾個授信案便可能耗盡自有資金（包括美元及當地貨幣）。但若為滿足客戶需求承作案件，勢需以同業拆借方式取得資金，而此又將墊高資金成本無利可圖。另一方面，由分支機構承辦越印端客戶案件，徵授信資料彙整及業務聯繫由海外分行收集再轉回母國銀行，其中包括資料填表、翻譯、審核等諸多繁雜工作，為客戶及海外分行帶來不少作業成本。相對上，若該企業選擇在臺灣融資，在既有客戶關係及作業默契下，將帶來時間效率及作業成本減省。也因此，國內目前台資企業，銀行資金融通多由客戶母公司在臺灣與總行、分行（客戶既有往來分行）或 OBU 進行融資，再匯款前往越印投資企業。

雖然這項作法解決不少銀行端的問題，表面上也具有一定經濟意義，最直接效益在於授信風險控制，由母國銀行直接掌控海外授信業務所造成風險曝露，而且可以讓授信作業利益直接回到母行，降低越印銀行監管機構稽查所需付出成本。但卻未全然站在客戶需求角度進行設想。最直接理解即是，這仍然會帶來資金撥轉以及貨幣兌換額外費用及時間成本。不過卻因此讓海外分行無法充分發揮身為分行所應具有功能，亦讓海外分支機構權責不明情況下難以致力衝刺業務，使海外分行應具有的開疆闢土功能「退縮」為海外大型代表辦事處，這也相當程度說明，台資銀行越印分行業績與台商於當地投資額難成比例，以及部分租賃業者在越南業績蒸蒸日上主要原因。

另外，這作業方式不只給企業融資增加交易成本，實質上也阻礙企業融資，特別是企業經營主力已生根當地的台商中小企業而言。在現行授信回歸臺灣情況下，越印台商企業首先面臨的問題即是當地廠房土地難以被接受為適格擔保品，對此，臺灣銀行界往往會要求該越印台商企業提供臺灣資產作為擔保。然而，這些越印台商中小企業之所以前往越印，多因為本身產業在臺灣缺乏競爭力，主力廠房設備多已經移往海外，企業本身在臺灣已無太多資產可充作擔保品。銀行基於本身權益確保，往往

要求這些台商小企業主提供個人資產進行擔保。在臺灣資產有限情況下，該類台商企業本身在臺灣能取得資金不僅有限，而且也將造成表面上以臺灣擔保品於臺灣融資，但實際上，卻是將資金用於海外的不正常現象，與一般授信準則慣例相違。

此外，許多台商海外事業係以合資型態進行，特別是與當地股東進行合資企業，在臺灣融資便產生一個問題：究應以哪位股東資產進行抵押及個人擔保？這牽涉到不同股東間個人意願及財力問題，也容易衍生許多企業融資過程上爭端，其結果，不僅銀行未發揮服務企業的經濟價值，反而給企業帶來困擾。

由於對台資分行融資十分不便，加上越南當地融資利率逐年下降，匯率漸趨穩定，愈來愈多台商企業已逐漸捨棄自臺灣銀行業融資，開始轉向當地本土銀行或台資合資銀行融資。特別在許多台資企業已於越南印尼生根情況下，這現象銀行業者卻是一項值得注意警訊。所以，對台資銀行而言，應站在銀行管理便利立場，還是應站在提供客戶優質服務角度，讓當地分行充分發揮應有功能，是值得銀行決策高層進行深思。

五、結語

近年來台商前進越南投資有減緩趨勢，但台資銀行此時卻前仆後繼前進越南設置分行，讓過去臺灣銀行業眼中的藍海市場逐漸形成高度競爭紅海市場。許多臺灣銀行業者開始思考，是否應當繼續投入？但在市場卡位心態下，業者依然前仆後繼，甚至連中小型銀行也積極評估前往設點。

在積極布點同時，不禁讓人想到下一步策略為何？基本上有幾個方向，一則是持續深耕越南，從傳統的胡志明市、河內，向中越或其他二級城市擴展。基本上這個方向是具有策略意義的，目前越南政府正積極引導海外投資前往此二級區域，問題在於業務量是否足夠以及設點時間點。第二個是跟隨台商腳步前往越南周邊國家設點，最積極討論地點是柬埔寨。的確，隨著越南工資逐漸上漲，目前部分越南台商開始轉往前往柬埔寨、寮國等地投資，也因此部分我國銀行業者也著手評估前往金邊設立據點。這做法是未來臺灣銀行業最可能走向，但問題仍回到時機問題。在台商投資仍未到位的情況下，貿然前往設點，有可能必須面對據點空轉多年，沒

有業務可做的可能。第三個方向是繼越南之後，前往其他東協潛力國家設點，目前較熱門國家包括印尼及緬甸。印尼具有東協最大市場規模，緬甸則是台商投資新興熱點。若以市場發展觀點，印尼市場大商機多，具有長期耕耘潛力，缺點在於印尼市場開放早，台商投資已到達一個穩定狀態，對銀行業者而言未能若緬甸般，帶來新的業務機會。兩地各有優劣，完全取決於臺灣銀行者係著眼於當地內需商機或台商企業投資帶來商機而定。

事實上，對臺灣銀行業而言，台商於越南、印尼投資所帶來業務機會，相對於該兩國經濟發展過程所帶來金融商機，可以九牛一毛來形容之。越印兩國快速發展工商業、超過 3 億的人口規模，以及不斷擴張的中產階級，才是該兩國含金量最高的金融礦脈所在。然而，在缺乏在地優勢下，開發當地市場絕非一件易事，也非一蹴可及，但若因此忽略這個市場，在既有市場經營作法下，陷入紅海競爭幾乎是註定之事。

其解決之道，仍在於臺灣銀行業者經營心態重新定位做起。首先在於從銀行作業導向調整為在地

客戶服務導向。如何站在越印台商客戶立場，協助其以更便利方式取得資金及服務，是其首應進行改革之處。而健全當地分行功能，將海外分行由業務聯繫定位，轉為業務戰鬥單位，自可再開發出一塊被忽略台商商機，這對新進入或即將進入越南市場的臺灣銀行業者尤其重要，有助在這個紅海市場中突圍。

第二個經營心態調整，在於深刻落實在地化經營。臺灣銀行業者應體認，於越南、印尼設立海外分行，其目的即是耕耘當地市場商機，而非僅著眼當地台商商機。雖然近幾年東協市場在我國經貿市場地位日形重要，但台商對多數東協國家的投資已現疲態，若僅是著眼台商投資商機，海外據點無須多久即會發現業務陷入困境。如前所言，越印市場最大潛力在於該國當地法人金融及消費金融市場，而當地銀行業經營相對臺灣金融業發展仍顯落後，如何憑藉臺灣經營技術優勢與當地銀行進行策略聯盟，或直接收購當地銀行來深度經營這個市場，可預期的將為有遠見的臺灣銀行業者，帶來超乎預期的豐厚利益。

業務報導

一、本會於 2013 年 10 月至 11 月間舉辦之國際產業論壇及研討會如下：

(一)委託金融研訓院於 10 月 4 日及 11 月 14 日下午辦理物聯網及油頁岩天然氣等 2 項國際產業論壇。

(二)10 月 28 日假本會第二會議室舉辦「本國銀行內部稽核研討會」，邀請中央存款保險公司孫董事長全玉及內部稽核委員會張主任委員麗珠進行專題演講，解說最新內部稽核與金融監理發展動態以及推動三道防線架構，傳達強化內部稽核之觀念。

二、有關「破產法修正草案（債務清理法草案）」之修法進度及本會因應方式說明如下：

(一)司法院目前刻正研修本草案條文，擬於近期辦理法規預告徵詢外界意見，後續再提送立法院審議。

(二)司法院就該草案內容歷經數年研修，立法方向業趨明朗，茲因本草案係將和解、破產制度以及原規定於公司法之重整制度整合於同一部法典，相關修正牽一髮而動全身，對銀

行制訂授信政策及債權保障制度之規劃，影響尤甚。

(三)為了解新版債務清理法草案中，影響債權銀行權益之程度，本會前已函請會員銀行就新版草案內容表示意見。日前業以委請具破產實務經驗之外部專家，就新版草案內容對債權銀行權益之影響及各會員銀行提出之修正建議進行專案研究，提出銀行業之修正建議。

(四)另為利會員瞭解新版草案之內容，本會業與司法院聯繫，規劃舉辦相關講習會事宜。

三、中央銀行外匯局於 2013 年 6 月 28 日函囑本會研擬建置人民幣匯率 (USD/CNT) 與利率定盤價可行性之具體方案，本會業於 8 月 23 日將規劃建議書報該局卓參。嗣由財團法人台北外匯市場發展基金會於 9 月 2 日獲選擔任上述定盤價之管理機構，該基金會將規劃並制定計算機構及報價機構的遴選標準、報價機構之操守準則，及人民幣匯率 (USD/CNT) 及拆款利率定盤價之細部規格及計算方式等具體方案函報中央銀行外匯局。