
銀行風險管理實務範本

其他風險管理分論



目錄

壹、	前言.....	3
貳、	信譽風險.....	3
一、	定義.....	3
二、	導致信譽風險的因素.....	3
三、	信譽風險管理的基本原則.....	4
參、	策略風險.....	4
一、	定義.....	4
二、	導致策略風險的因素.....	4
三、	策略風險管理的基本原則.....	5
肆、	受託人風險（Fiduciary Risk）.....	6
一、	定義.....	6
二、	管理受託人風險的基本原則.....	6
伍、	跨風險管理.....	6
一、	前言.....	6
二、	風險管理之演進.....	6
三、	整合式風險管理.....	7

壹、前言

隨著世界經濟成長、金融的自由化、銀行收入來源的分散、以及各種金融服務業的興起，導引銀行走向更自由化、國際化的舞臺。然而伴隨而來的是金融環境的複雜化以及非傳統經營業務方式而導致的風險。

一、新增加風險之因素，可能包括：

- (一) 資本市場全球化的興起與成長以及 24 小時不間斷的交易活動。
- (二) 創新金融商品不斷推陳出新以及交易額度鉅量化與天期的延長。
- (三) 為產生更好的附加價值，金融商品包裝走向多元化與複雜化，包括結構性的改變。
- (四) 同業競爭日益劇烈，為贏得市場佔有率之競價行為造成經營利潤之薄弱。
- (五) 其他非金融機構的加入以及金融集團跨業銷售之競爭。
- (六) 電子銀行的活躍發展以及銀行資訊架構的複雜化。

二、針對信用、市場、作業及資產負債風險外，銀行尚面臨其他風險。根據新巴塞爾資本協定對作業風險之定義，並未涵蓋信譽風險及策略風險。因此，其他風險分論中將針對信譽風險及策略風險做進一步說明；另再加上文件風險以及受託人風險，以提供銀行瞭解其所面臨之整體風險涵蓋之範疇及其管理原則。

貳、信譽風險

一、定義

信譽風險係指由於媒體(公眾)負面的評價，導致銀行與客戶關係終止及中斷而產生損失的風險。

二、導致信譽風險的因素

- (一) 經由商品銷售、提供服務與股東的互動過程以及組織內部員工的行為不當對銀行所造成信譽毀損之風險。而導致銀行信譽風險升高的因子，包含提供瑕疵的商品、不良的服務、大量的解僱員工、

違反法規及因違反法律導致罰鍰的消息。其中，對於是否確實控管法規遵循的議題為影響信譽的重要因素。

- (二) 其他由外部第三者的活動或行為導致銀行信譽損害的風險。

三、 信譽風險管理的基本原則

- (一) 銀行應建立必要之作業流程，說明風險管理策略以及相關政策與施行準則之訂定、修改與定期覆核，並予以書面化。
- (二) 健全的公司治理制度、法規遵循程序、著重誠實的道德文化及完善的作業風險管理是降低信譽風險發生之可行方式。
- (三) 銀行應建立有效之風險管理流程，以辨識、衡量、追蹤及控管可能導致信譽風險之風險因子，並建立通報流程。
- (四) 銀行應慎選客戶、交易對手、員工及委外廠商，並確實瞭解客戶，以加強維護銀行之信譽風險。
- (五) 應訂定客戶申訴管理政策及程序，以加強控管因不當客戶處理申訴事件所可能衍生之信譽風險。
- (六) 銀行應訂定緊急事件處理準則，清楚說明信譽風險涵蓋之範疇及處理原則，此外，並成立緊急應變小組，並明確釐定緊急應變小組成員及其職權。
- (七) 當危機事件發生時，應立即啟動緊急應變小組並採取適當的回應以降低負面消息之衝擊，以避免斷傷銀行信譽。

參、 策略風險

一、 定義

策略風險係指因不適當策略或是企業營運環境的改變而導致的風險。

二、 導致策略風險的因素

- (一) 訂定策略時，由於未進行詳細的研究及分析、策略不夠具體及明確、未考量銀行的競爭優勢或未考量目前及未來市場的狀況，以至於訂定不適當之決策。
- (二) 由於缺乏適當的溝通或充分資源協助技術，導致執行策略失當。

- (三) 不同策略計畫之間缺乏溝通，以致產生互相矛盾的情況，導致利益衝突且窒礙難行。
- (四) 未定期監督策略實際執行狀況，以致忽略即時因應內部及外部環境改變的影響。

三、策略風險管理的基本原則

- (一) 銀行業務經營決策的機構可為董事會或是經其授權之專責委員會，核定整體經營策略及業務方針。此經營決策機構必須定期召開會議，以檢視行內既定之經營策略的實際執行狀況。
- (二) 銀行必須以全行及整合性基礎評估風險，以決定銀行整體策略。其相關策略包含：
 - 1. 全行之風險胃納。
 - 2. 購併策略。
 - 3. 財務策略。
 - 4. 展業策略。
 - 5. 行銷策略。
 - 6. 產品/服務之深化策略。
 - 7. 委外策略。
 - 8. 資訊架構策略。
- (三) 銀行在決定短、中、長期營運策略及目標時，應詳盡進行各項評估及分析，其分析至少應涵蓋：
 - 1. 銀行內部環境分析，包含經營、成本效益及管理績效之分析等。
 - 2. 整體外部環境分析，包含總體經濟環境、同業經營績效分析等。
 - 3. 自己與競爭者比較，找出組織內部的優缺點；透過知己知彼的分析，對銀行所處的環境明察秋毫，譬如，找出在外部環境中可能擁有的契機與威脅為何？即所謂SWOT分析S為優勢（strengths），W為弱勢（weaknesses），O為機會點（opportunities），T為威脅點（threats）。

肆、受託人風險 (Fiduciary Risk)

一、定義

受託人風險係指當銀行受任意第三人之託而負責受託管理之相關業務所產生之風險。

當有利益衝突 (conflicts of interest) 的情事發生，信託合約無法清楚載明權利以及義務關係即會發生受託人風險。

二、管理受託人風險的基本原則

- (一) 於文件內訂定清楚的權利義務聲明。
- (二) 應揭露所有相關的訊息，以避免客戶控訴銀行未善盡受託人責任。
- (三) 當委託人的利益與銀行的利益發生可能或潛在之利益衝突時，應予以迴避。
- (四) 確實遵循內、外部法規，政策與道德規範。

伍、跨風險管理

一、前言

綜觀而論，銀行業務性質已有明顯變化，主要風險暴露涵蓋數種不同風險型態，如信用風險不再是”主要且唯一的”。另外，風險暴露亦可能橫跨數種不同業務，因此，如何瞭解與管理各項業務間之風險暴露，業已成為銀行健全內部整體性風險管理之必要條件。

二、風險管理之演進

鑒於現代金融業務日趨複雜化，單一項交易可能涵蓋各種風險暴露。因此，風險管理乃由對個別風險控管方式，演進至整合式風險管理架構 (Integrated Risk Management Structure)，此乃順應市場環境變遷之必然結果。

三、 整合式風險管理

(二) 權責架構

整合各部門風險管理監督權責，以涵蓋橫跨所有業務與職務區域的風險，形成所謂整合性風險管理架構。此種架構，將風險認定、衡量、限額設定、監督與控制合併在全行經營目標內。在此觀點之下，風險管理有二個層次，其一是在特定業務或產品之風險評估中考量所有風險因素；其二是所謂的由上而下法(top-down approach)，此法將風險管理工具、方法與揭露之研擬予以集中化與標準化，使得董事會與高階管理階層擁有足夠且廣泛的資訊，進行任何風險與報酬取捨的決策。

(三) 有效的整合性風險管理架構有以下幾個關鍵性要素：

1. 具備明確風險管理的共識，即建立全行風險管理文化。
2. 具備一致的風險定義，以建立共通的風險語言。
3. 一致性且標準化的評估方法。
4. 風險組織架構的安排須進行跨部門溝通討論。
5. 風險管理與主要作業程序相互整合。
6. 策略訂定、績效衡量、獎金發放，與資本管理架構存在穩定的關聯性。

(四) 為達成有效地執行整合性風險管理，銀行應遵循如下要件：

1. 精確與一致的資料來源。
2. 建立整合性風險管理平台，開發和運用風險量化評估的方法及模型，並加強對各類風險的監控及管理。
3. 適當的分析工具與方法論。
4. 業務部門須有風險管理責任之認知。
5. 完善的教育訓練課程與全行一致性的支持。
6. 即時地由上而下傳達風險容忍度，並且由下而上地揭露風險暴露。