



風險管理：制度與實務

陳錦村 博士著

PART.1 風險管理原理篇



第1章

風險管理的價值體系、
功能與組織運作

1

風險管理的價值體系

2

風險管理的應用途徑

3

風險管理的組織運作

4

問題與討論

第1章 風險管理的價值體系、 功能與組織運作

1

風險管理的價值體系

- 風險管理的價值與態度
- 風險文化與風險管理制度



■ 風險「態度」主宰風險「深度」

- 不宜使用相同標準，看待所有員工。
- 面對風險問題，主管責任大於部屬。
- 風險責任與態度宜區分對象：
 - 主管與部屬
 - 所有者、經理人與員工
 - 業務部門與管理部門
 - 團體(法人)與個人(自然人)
- 宜兼顧有形和無形的價值觀與品格作為

■ 八項值得追求的風險態度

- 謙卑
- 經常擴張視野與境界
- 有智慧地實踐的能力
- 正確的風險意識
- 對症下藥的風險制度
- 想辦法「突破」，不能「看破」
- 揭露風險代替隱藏風險
- 貫徹到底的決心與順暢的意見溝通管道

■ 理想的風險態度不易培養

- 傳統上，利用「權責劃分表」來規範
- Bill Hybels，決策者須追求的價值觀與品格：
 - 勇氣---做該做的事
 - 紀律---作決定並付諸實踐
 - 遠見---能眺望未來，並透視別人的內心深處。
 - 堅忍---能排除譏笑、難受、單調乏味而持續不懈
- 富蘭克林
 - 每當掌控一項美德，繼續下一項時，前一項便逃離掌握。
 - 需要很多努力、少許痛苦，以及經年累月的真誠。

■ 風險態度的非自主因素

➤ 聖經

- 立志行善由得我，只是行出來由不得我

➤ 托爾斯泰

- 任何人都需要被改變，但不認為自己需要被改變。

➤ 黑格爾

- 歷史給人類的教訓，是人類不接受歷史的教訓。

第1節 風險管理的價值體系

■ 有智慧地實踐

- 沒有拆封的禮物，毫無價值
- 心動不如行動，但行動要有智慧
 - 拿捏「輕重緩急」
 - ✓ 乘風破浪、順勢而為地做事
 - ✓ 不宜「驚濤駭浪、民不聊生」地處理小事

■ 正確的風險意識

- 管理風險勝於消除風險
- 基於成本效益考量，參透為何，不一定要「迎向任何」
- 有能力應付的風險問題，循序漸進。
- 缺乏實力管理的風險減至最低
- 不宜過度限制從業人員承擔風險的機會

第1節 風險管理的價值體系

■ 風險制度

➤ 對症下藥

- 制度不能「解百憂」，也非「萬靈藥」，制度不可能「完美」。

➤ 學習要領是

- 累積經驗勝於錯誤中學習，儘量避免無謂的挫敗。

- 從所有人的經驗中學習，勝於個人經驗。

■ 按照管理制度解決問題

- 不宜「唯唯諾諾」，對錯模糊

- 不宜將例外或法外開恩視為常態

- 不宜凡事嚴懲部屬

第1節 風險管理的價值體系

■ 任何職務的員工應有的做事態度

➤ 工作時

- 不僅說出您要做什麼，也指出您不必做什麼

➤ 平常

- 不要讓緊急、不重要、短暫的事，佔滿工作

➤ 遇到工作「不順利」

- 想辦法「突破」，不能「看破」
- 想辦法認識問題的「真相」，才不會「昏頭轉向」。

第1節 風險管理的價值體系

■ 兼顧「從上而下」與「由下往上」

➤ 從上而下

- 強調「貫徹到底解決問題的決心」

➤ 由下往上

- 重視能否建立順暢的意見溝通管道

■ 認識職責的重要

➤ 尊重「風險權限」的規範

➤ 有擔當的主管，不會遇到懲處就推給部屬

➤ 做事不隨便應付的態度

➤ 群策群力，以竟事功。

第1節 風險管理的價值體系

■ 理想風險文化的五種特質(1/2)

- 廣納百川、不逃避問題的胸襟
 - ▣ 放棄今日的補救行動，明天仍然需要面對
- 在「小事」上忠心，有智慧地盡力而為
 - ▣ 我們無法阻止「鳥」從頭上飛過，但可避免在頭上蓋個「窩」。
- 能創造「內部競爭」的環境
 - ▣ 不只部門間的績效競爭，還涵蓋各層級主管與員工的良性競爭。

第1節 風險管理的價值體系

■ 理想風險文化的五種特質(2/2)

➤ 授權不授責

- 減少部屬承擔「不可控制」的任務
- 激勵帶來創意與企業家精神

➤ 將「變革」視為常態

- 變化當作組織生活的香料，積極培養適應能力。
- 在危機中看到轉機、甚至機會
- 搭配「老鷹」的格局

第1節 風險管理的價值體系

■ 表1-1 風險管理的價值體系

風險對象	態度、價值與品格	風險文化
主管與部屬	謙卑	不逃避問題的胸襟
	擴張視野與境界	
所有者、經理人與員工	有智慧地實踐	在「小事」上忠心
業務部門與管理部門	正確的風險意識	能創造「內部競爭」的環境
團體(法人)與 個人(自然人)	對症下藥的風險制度	重視「衝突管理」， 授權不受責
	要想辦法「突破」，不能 「看破」	將「變革」視為常態
	揭露風險代替隱藏風險	
	貫徹到底的決心 與順暢的意見溝通管道	

第1章 風險管理的價值體系、 功能與組織運作

2

風險管理的應用途徑



■ 風險管理的七種業務功能或應用途徑

- 參與經營策略的推動
- 協助競爭優勢的把握
- 有效衡量「資本風險」
- 搭配提供決策資訊
- 經「風險成本」導入定價決策
- 透過「風險報告」反映風險、而非阻礙風險
- 利用「風險值」做好資產配置

■ 「權變」的風險管理原則

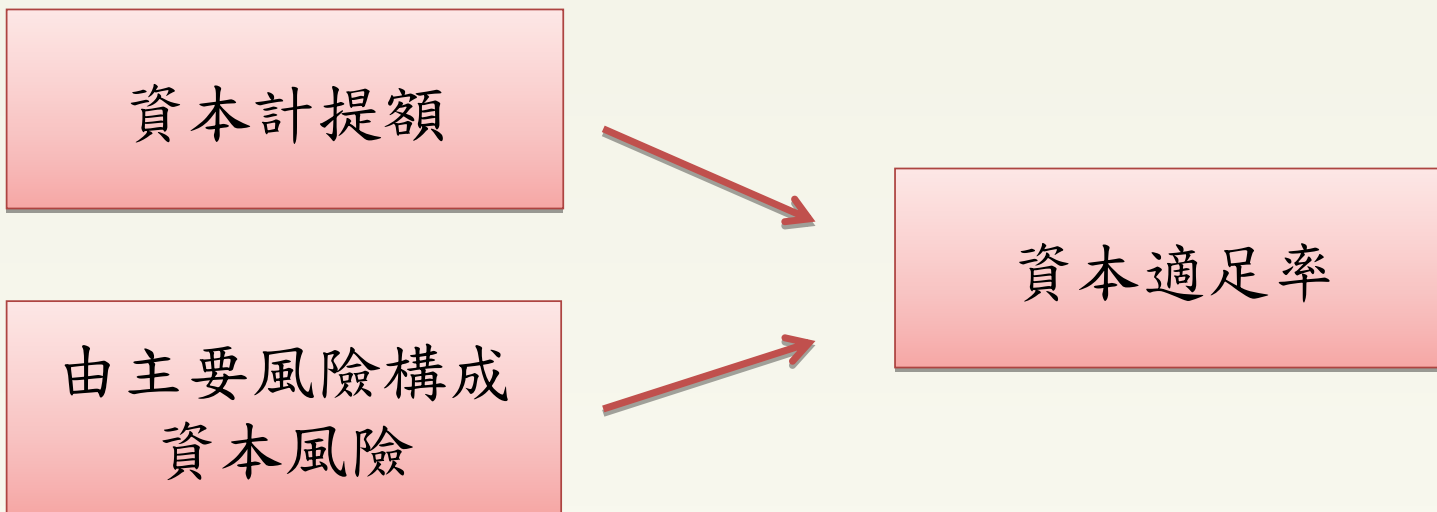
- 定期根據經營成果與情境，督促相關單位採取必要的矯正行動。
- 隨時隨地順應環境變化，調整風險門檻。
- 競爭平穩時期，將「風險成本」視為成本要素，轉嫁至顧客價格上。
- 競爭激烈時，評估是否自行吸收「風險成本」

■ 資本風險與風險成本

- 計提信用風險、市場風險與作業風險的資本計提額，構成不同業務的「風險成本」。

第2節 風險管理的應用途徑

■ 圖1-1資本風險與資本適足率



■ 資本風險的計提方法

- 標準法---法定資本或管制資本
- 內部法---經濟資本或風險資本
 - 信用風險---內部評等法
 - 市場風險---內部模型法
 - 作業風險---進階衡量法

■ 風險權限或風險值

- 大部份的法規，仍以部位或資產餘額衡量
- 目前，增加標準或內部法估算的風險值
- 逐步反映在個別業務、客戶和金融商品上

第2節風險管理的應用途徑

- 看不見的風險資訊有時更重要
- 風險資訊能否搭配提供決策參考？
 - 越懂得使用風險資訊的金融機構，風險控制能力通常越佳。
 - 風險資訊非十全十美，仍無法完全取代實際情境，亦無法掌握所有風險。
 - 銀行的風險決策務要兼顧業務與財務目標。
 - 實務上的主觀及客觀因素都很重要，「彈性和循序漸進」的做法，有時比「堅持」按照統計結果執行更有功效。

第2節 風險管理的應用途徑

■ 將「風險成本」導入定價決策

- 轉嫁「風險成本」於所有客戶的購買價格，不一定適用在競爭激烈的市場環境。
- 自行吸收「風險成本」，不表示衡量「風險成本」無用。

■ 反映誰的風險？

- 傳統的會計制度只能反映全公司和營業單位的損益概況，沒有「風險值」等績效指標。
- Basel制度不只反映全行和營業單位的損益，還能針對金融業務、客戶、經營特徵 (Facilities) 等，反映損益、風險和績效。

第2節 風險管理的應用途徑

■ 授信業務的風險權限

➤ 傳統上

- 主要指「個別案件」的放款金額與放款利率
- 按無擔保與擔保、銀行法等規定，訂定各級主管在產業、集團、個別客戶的權限，又稱「集中性風險」。

➤ Basel制度強調

- 按照「信用等級」決定借款對象的金額與利率。
- 授信主管遵循此信用標準(包括違約風險、暴露風險與回收風險)計算的「風險值」，當作「風險權限」。

■ 資產的配置效率

- 在相同的信用風險條件下，該配置帶來的利息報酬最高；
- 或在相同利息報酬的案件中，此配置承擔的信用風險最低

■ 風險管理的藝術

- 風險管理的工具朝向「量化」所有風險，但市場的不確定性使有些量化毫無意義。
- 因此，合理、客觀地「量化」風險，並兼顧「定性」標準的管理制度，值得推動。
- 掌握管理時機或機會更為重要
 - 所羅門王曾說：「快跑的未必能贏，力戰的未必得勝，關鍵仍在當時的機會掌握。」

第1章 風險管理的價值體系、 功能與組織運作

3

風險管理的組織運作

- 風險管理的金字塔結構
- 資產負債管理
- 組織目標與單位目標之整合
- 風險管理體質的檢視方法



第3節 風險管理的組織運作

■ 風險管理的決策過程

➤ 涵蓋「從上而下」與「由下往上」兩種

□ 「從上而下」的決策

- 著重在風險政策與風險策略的制定，能與整體業務的推動相搭配，並在合理風險的控管下，有效達成盈餘目標。

□ 「由下往上」的決策

- 重視基層主管的意見，期待基層單位的「風險報告」與「因應策略」暢行無阻、循序漸進地反映至高階主管。

■ 風險產生單位與監督單位不宜相互隸屬

➤ 全行角度---流動性風險與利率風險

➤ 各營業單位---信用風險、市場風險與作業風險

■ 不論哪種風險，均應詳細釐清前台、中台及後台的職掌，集中控制、分權營運。

第3節 風險管理的組織運作

■ 風險管理之金字塔結構

➤ 「風險分散效應」 (Diversification Effects)

□ 銀行的總風險小於個別業務的風險相加

- 底層寬廣的金字塔，往上移動漸次縮小的外形，象徵組織運作能有效發揮

➤ 錐形實體的眾多層面，凸顯銀行的風險類別多樣

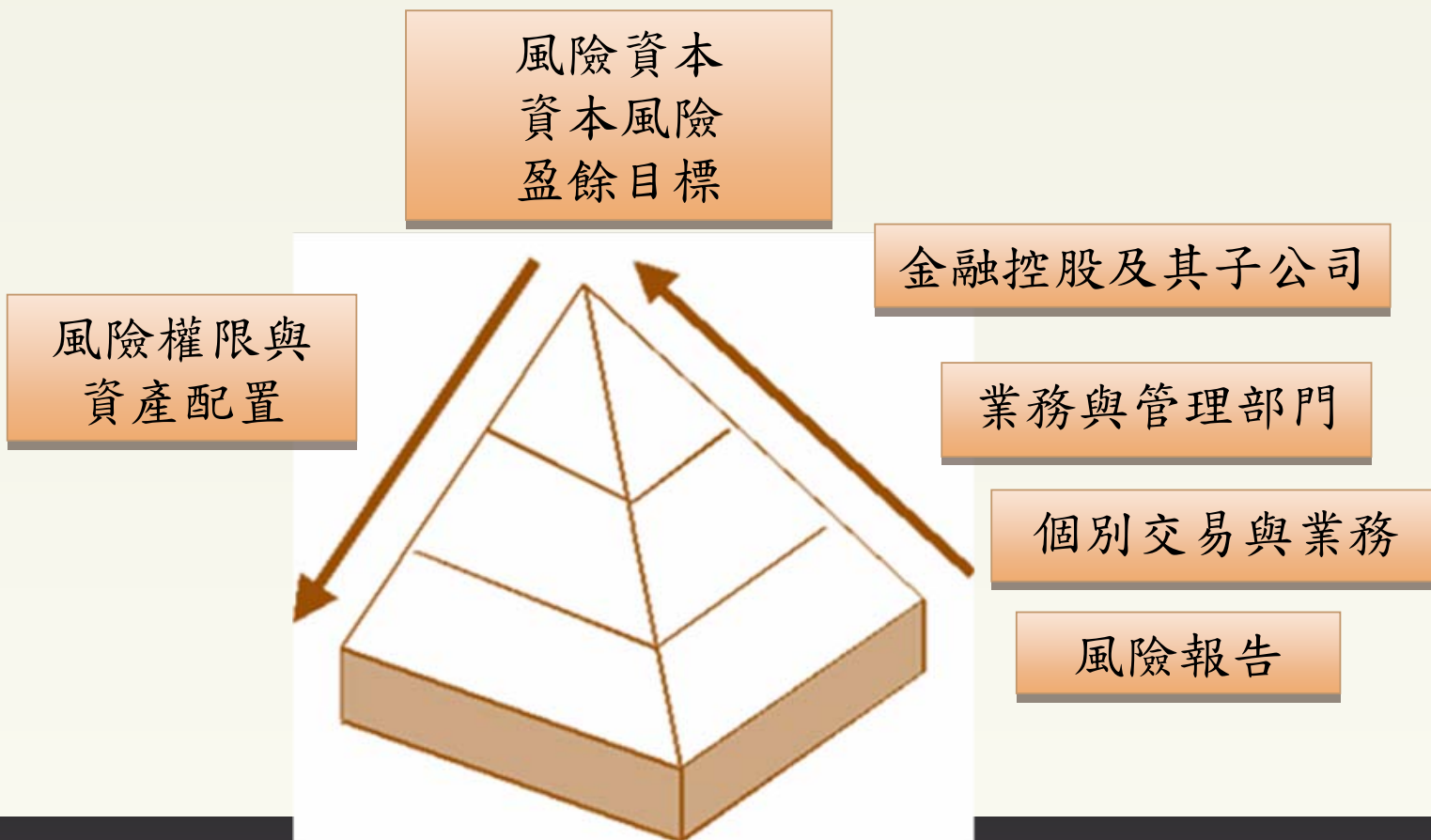
□ 金字塔的多元底層其業務牽涉到的基層單位、員工和往來客戶，遠比中上層的管理部門複雜。

➤ 中上層的管理部門也非閒著沒事，強調能否「整合」個別業務或交易活動的風險，以發揮「風險分散」的效應。

➤ 連繫釘或觸媒劑(Linking Pin)

第3節 風險管理的組織運作

■ 圖1-2 風險管理的金字塔結構



第3節 風險管理的組織運作

■ 資產負債管理(ALM)

- 著重在整體、數量化地衡量流動性風險與利率風險

■ 「資產負債管理委員會」 (Asset and Liability Committee; 簡稱ALCO)的職掌

- 監督與流動性風險和利率風險有關的目標與風險門檻

- 審核「資產負債部位」的額度權限與控管方法

- 審核融資政策

- 審查流動性風險與利率風險的避險策略，並依權責定期向董事會報告。

第3節 風險管理的組織運作

■ 圖集思廣益的資產負債管理架構

(1)總行方面



業務範圍	重點	主管	經辦人員
資產負債組合管理	理財及避險策略	ALCO召集人	工作小組
個別及特殊部位管理	獲利能力與風險關係	經理	襄理科長
個別業務之討價還價	差價管理	襄理科長	承辦人員

第3節 風險管理的組織運作

■ 圖集思廣益的資產負債管理架構

(2) 分行(業務單位)方面



第3節 風險管理的組織運作

■ 銀行利用兩個管理機制發揮整合功能

➤ 總行的業務管理部門 (如財務部)

□ 藉由聯行往來的資金調撥系統 (Fund Transfer Pricing System; 簡稱FTP)

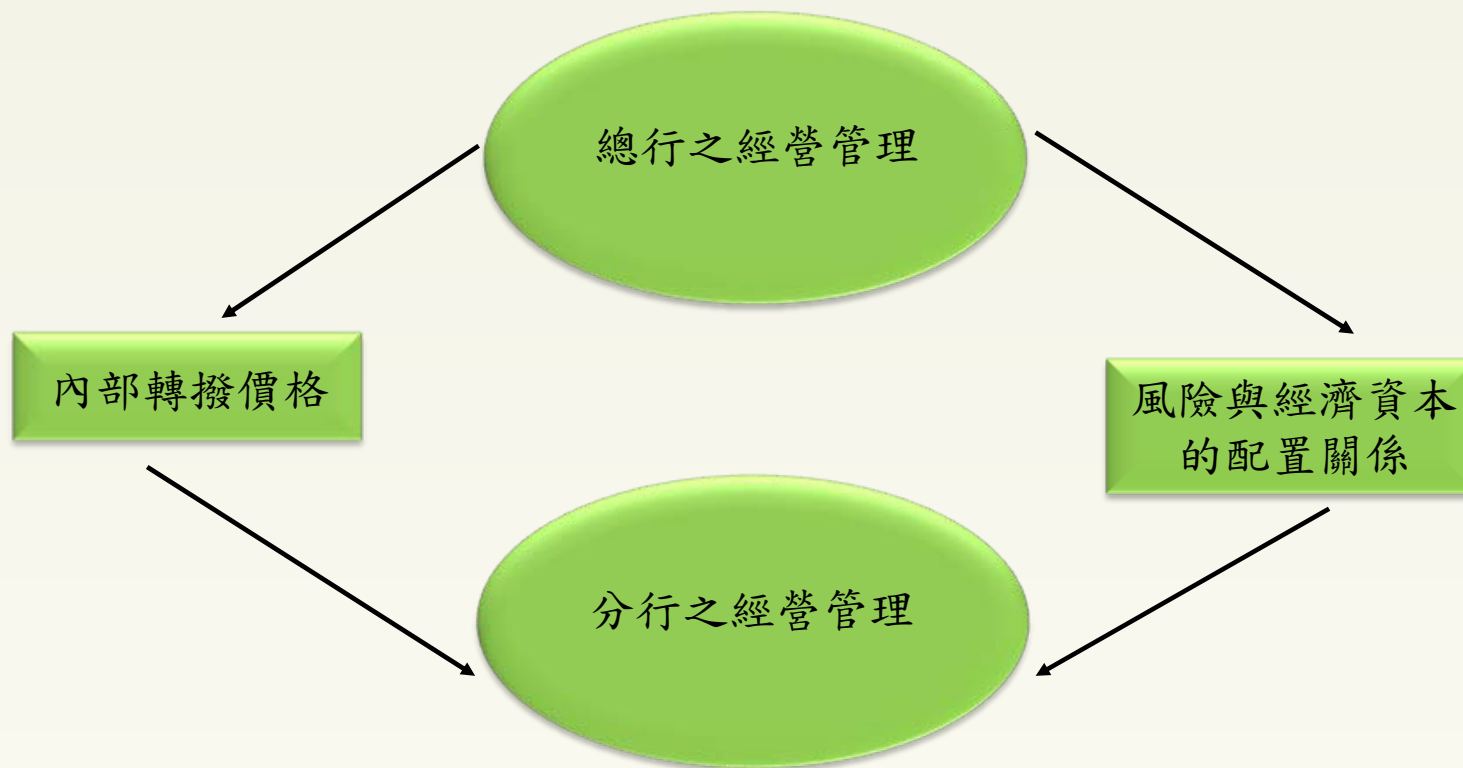
- 剖析各分支機構和分行等營業單位的營業利潤
- 引導各單位的業務重點，配合全行的經營政策

➤ 根據「風險資本的配置系統」

□ 將營業單位、業務項目和交易活動的所有風險，緊密地與銀行可靈活動用的自有資本搭配

第3節 風險管理的組織運作

■ 圖1-3總行與分行如何搭配管理資本風險



第3節 風險管理的組織運作

■ 資金調撥系統

➤ 適用於所有金融機構

- 利用內部轉撥價格，為資金不足或過剩之營業單位提供撥補。

- 內部轉撥價格旨在反映短期資金市場的使用價格或成本

➤ 對於需要訂定客戶利率 (如拆款利率、票券利率與放款利率) 和預估利息利潤 (即指利息業務的利息收入減去利息費用的餘額) 的營業單位或業務項目，不可忽視轉撥價格的政策意涵。

➤ 「內部轉撥價格」應當融入銀行的理財政策，藉以反映財務成本，也發揮經營政策的推手任務

第3節 風險管理的組織運作

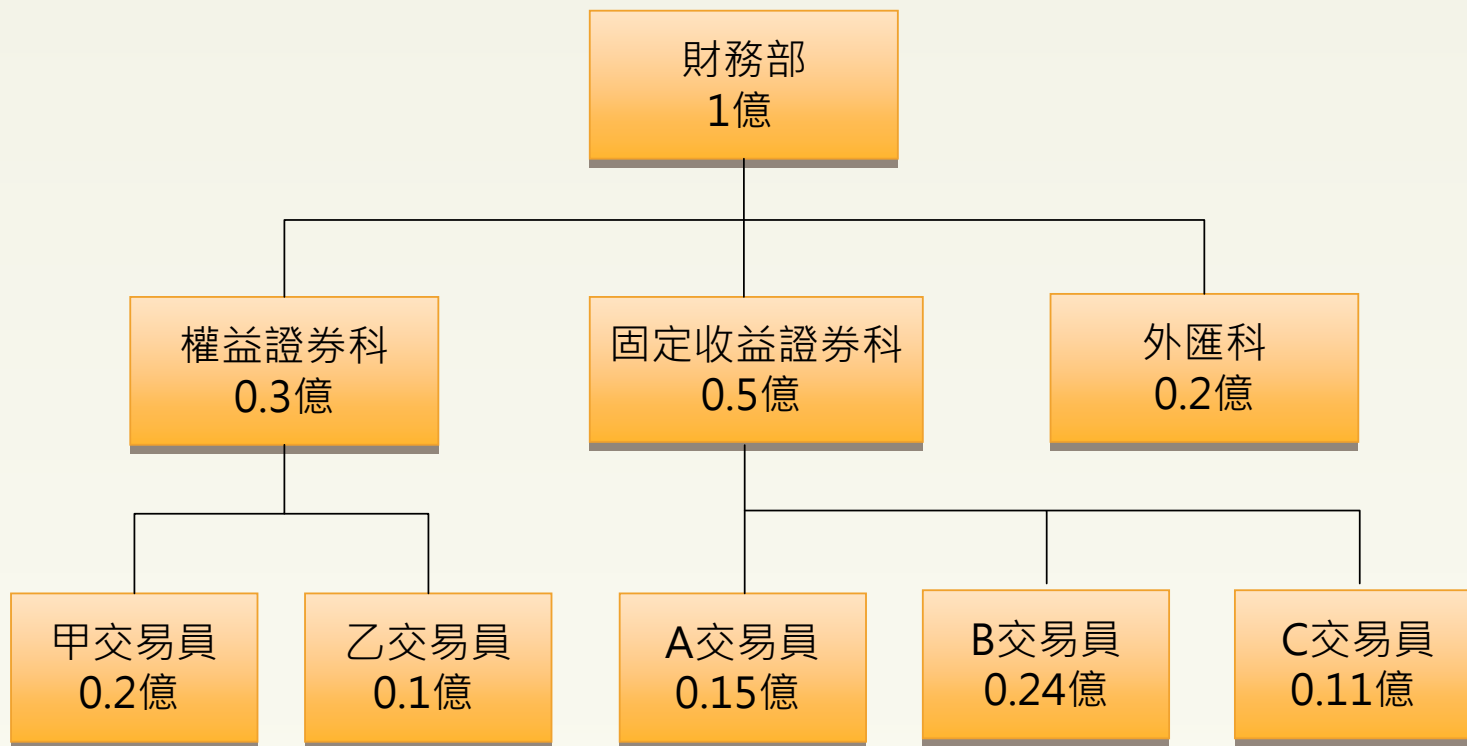
■ 風險資本或經濟資本的配置系統

- ✓ 旨在落實應用「風險資本」於個別業務的交易活動、業務部位或交易組合 (Portfolio of Transactions)，以及所有營業單位的配置上。

■ 請參閱圖1-4財務部之風險限額分配圖

第3節 風險管理的組織運作

■ 圖1-4財務部之風險限額分配圖



■ 檢視風險管理體質的四大重點

- 曾否落實地進行軟硬體設備的現況分析？
- 是否熟悉風險產生單位的業務操作？
- 是否瞭解各種風險管理模型的優缺點 (就銀行自行建立的模型而言)？
- 是否通盤瞭解Basel II及III的相關規範，對銀行體質或資本計提的衝擊 (就標準法而言)？

第3節 風險管理的組織運作

■ 圖1-5風險管理體質的檢視架構

