第六章 結論

訪談的結果可以了解到目前台灣金控的主體是銀行的比例較多，然則，目前金控公司的定位仍不夠清楚，因為國外金融控股公司的定義，意指銀行控股公司以投資子公司方式將證券、保險等金融服務業納入經營，形成多元化金融控股公司（multiple financial holding company ），但台灣有的金控公司的架構下面甚至沒有銀行，或是金控本身的業務就是以銀行為主，似乎尚未充分運用「金融控股公司法」下所允許跨業經營的範疇經濟之利益，所以這些金融控股公司在策略發展上仍需要積極的定位，否則徒有金控之名，仍無法與其它整合完成之金融機構競爭，更遑論走向大型化、國際化。

成立金融控股公司的目的其實是冀望可以達成綜效，並由金控用一個整體的角度來決定公司的營運策略及相關的資本配置，但訪談的過程中我們了解到目前台灣大多數的金控公司並沒有做到這一項，這也是因為銀行、證券、保險原本就具有自己的決策及資本配置體系，讓金控沒有辦法在一兩年之內就整合完畢，不過我們發現有些金控已經做到在銀行、證券、保險的共同業務上有統一的風險管理標準，並適用同一套 IT 系統，這是很值得其他金融同業去觀摩學習的。

金控的風管部門所扮演角色，可分成 2 大類，第一類是由金控充分主導整體的風險管控，亦是由金控本身來領導組織相關的風險議題，通常金控底

下設有一個風險管理委員會，有什麼問題就會在委員會上討論，而金控本身也會訂出風險的相關規範程序給子公司遵循，然則，有些金控公司採取的方式是由風險管理部訂定相關風險政策後，讓子公司自己再訂定政策的細節，因為各自的政策會相當反應出自己產業的特色，像證券的利率風險不是很大，銀行和票券的利率風險就很大，所以金控這邊便允許證券可以將金控的風險政策修改成適合自己的政策。

第二類是金控在風險管控上採取充分授權，亦是由金控擔任顧問的角色，讓子公司獨立行使風險管控，這主要是因為某些金控的主體並不是銀行，所以若由以壽險為主的金控主導風險管理，銀行可能有很多業務都不能做了，因此目前有些金控在風險管控上是採取協助的角色，由金控風管部門負責政策(法令、辦法)的制定及修改，而其他像是 VaR 值的計算及部位限額的控管則是授權給各個子公司自行訂定一個範圍，再經由金控來核准。

董監事在風險管控上所扮演的角色，對於大多數金控公司的董監事對於目前 Basel II 的相關規定及實行辦法認識其實有限，不過這也解釋了為什麼大部分的金控董事會對於風險管理議題僅是大原則性的參與，亦是由董事會負責同意風險各項政策、制度及準則，而相關的風險議題決議則是交給專業經理人來負責統籌。

金控風控長所扮演的角色，皆是傾向積極參與公司的重大決策，卻也發現另一個現象，即是目前台灣金控風控長兼職的比例相當之高，有的金控是

由總經理兼職而有的金控則是由副總兼職，這些人本身就是公司的重要經理人，必須參與公司的重大決策，因此這會讓我們想知道，他們到底是以總經理的身分去參加會議亦是以風控長的身分去參加，且既然風險管理在決策的體系上越來越受到重視，在實行購併或資本分配時，亦存在著很多風險是不容忽視的，那為什麼大部分的金控還是沒有一位獨立的風控長？或許是目前台灣受過專業訓練的風管人員並不多，若是請國際上知名的經理人來擔任風控長又怕有組織文化上的障礙，因此加強培養專業的風管人員或許是目前金控最重要的課題。

再者，風管人員的績效獎金到底是如何判定的？因為風管人員並不像業務端的人員可以用業績來判斷績效，且一位風管人員的績效可能需要很長一段時間才能知道，因此我們特地訪問了金控風控長這個議題，大多數風控長表示風管人員的績效是由上級主管主觀決定，像有些金控本身對風管人員具有高度的肯定，便不會因為風管人員是中台的就比前台的人不受重視，但有些金控則會利用一些客觀的標準像是目標管理（management by objectives，MBO）達到的程度來決定，亦是在年初就先擬定該年度的目標及藍圖，年終時再看目標達成的進度來決定績效。

最後，因為目前台灣金控公司的定位仍不夠清楚，與政府機關所規定的「金融控股公司法」下所允許跨業經營的金融控股公司的定義，仍有一段差距，這段差距是目前台灣金控公司可以去進步的空間，祈能充分利用跨業經

營的範疇經濟之利益，邁向大型化、國際化的金融機構。