第四章 金控公司的風險架構圖

第一節 金控法所涵蓋的相關風險

從主管機關所制定的金融控股公司年報應行記載事項準則中第20 條發現，主管機關針對金融控股公司的財務狀況、經營結果以及風險管理有規定其應記載事項，其中針對風險管理的應記載事項有金融控股公司及其子公司之風險管理組織架構及政策、金融控股公司及其子公司衡量及控管各風險之方法及暴險量化資訊，並且須揭露各子公司對每一個別風險領域相關風險管理系統之組織與架構及策略與流程，也規定各子公司所需揭露的各項風險資訊：

1. 銀行子公司：信用風險、流動性風險及市場風險（包括利率、權益、外匯及商品風險）。
2. 證券子公司：市場風險、交易對手風險、基礎風險及經營風險。
3. 保險子公司：人壽保險公司之資產風險、保險風險、利率風險及其他風險；產物及再保險公司之資產風險、信用風險、核保風險、資產負債配置風險及其他風險。

第二節 金融控股公司的風險架構圖及分析

從主管機關的規定來看，我們發現不同主體的金控主要風險也不一樣，接下來我們針對三家金控的年報設計出相關的風險架構圖，分別是兆豐金控、國泰金控以及華南金控，其中兆豐和華南是以銀行為主體的金控，而國泰是以保險為主體的金控，接下來我們便分別來介紹三家公司年報上所記載的風險相關事項：

1. **兆豐金控**：針對集團風險管理刻劃建制藍圖，並配合主管機關要求，積極研究巴塞爾資本協定內容，就信用、市場及作業風險研擬方向與執行優先順序。

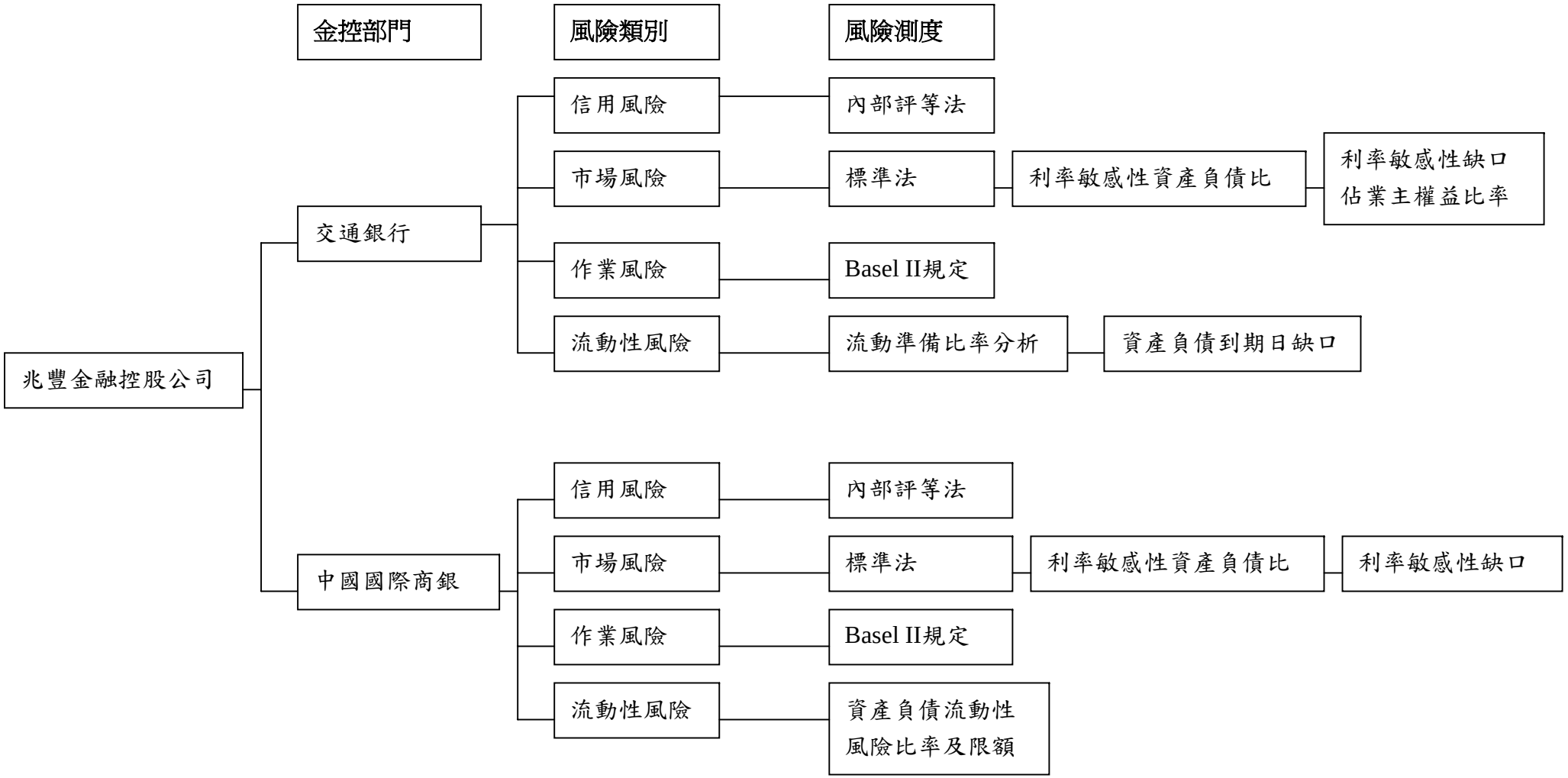
   (1) 信用風險－依據新巴塞爾資本協定進階內部評等法精神，建立量化內部評等制度專案，並於94年8月1日正式啟動，以作為信用風險管理建置之首要工作。專案主要目標為設計並建立內部評等工具、符合新巴塞爾協定內部評等法之要求、發展信用風險治理及控管流程、建立信用風險工具應用方法。

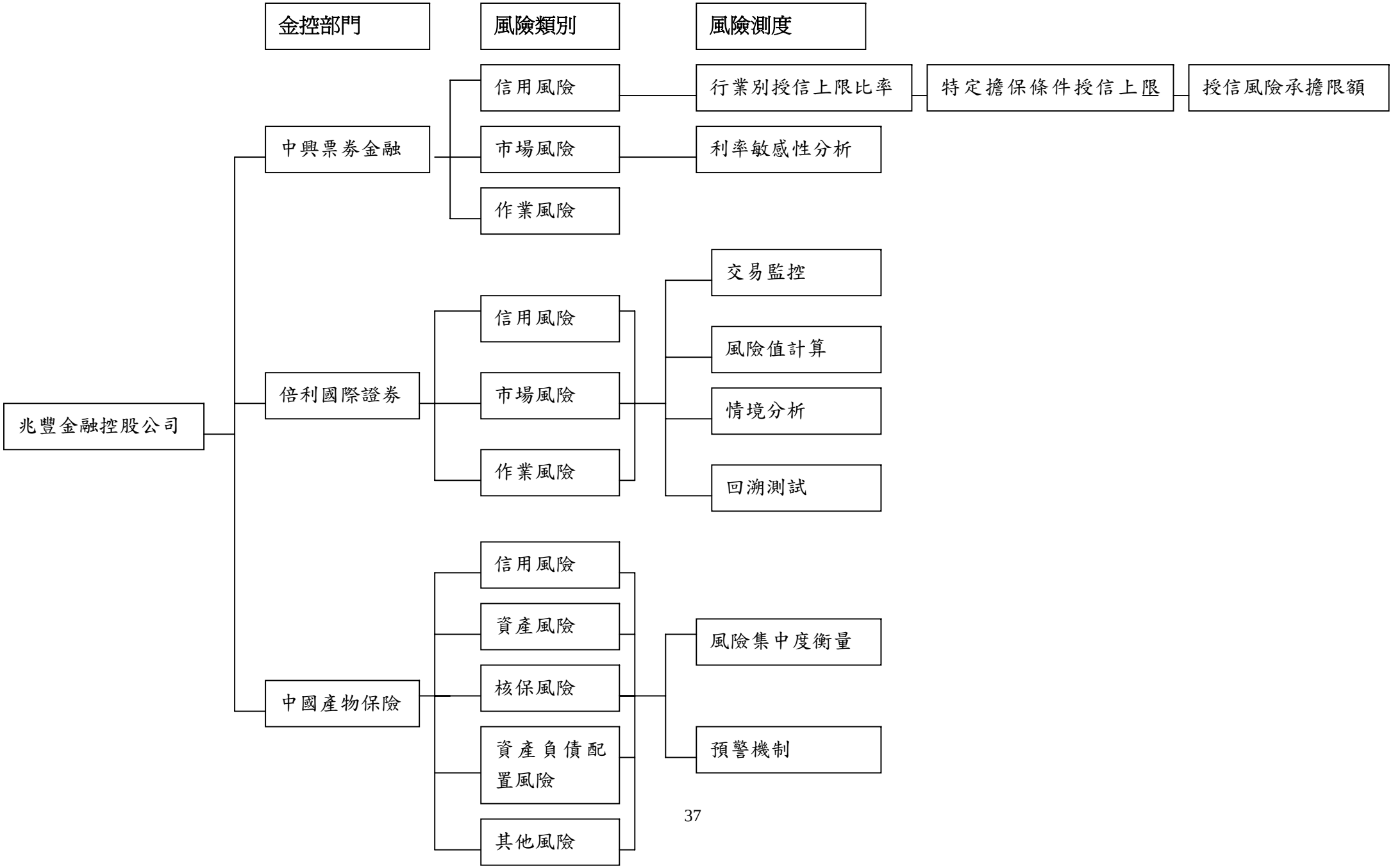
   (2) 市場風險－研擬建立整合中台風控系統之可行性，督促子公司建制先進市場風險管理機制，並以新巴塞爾資本協定

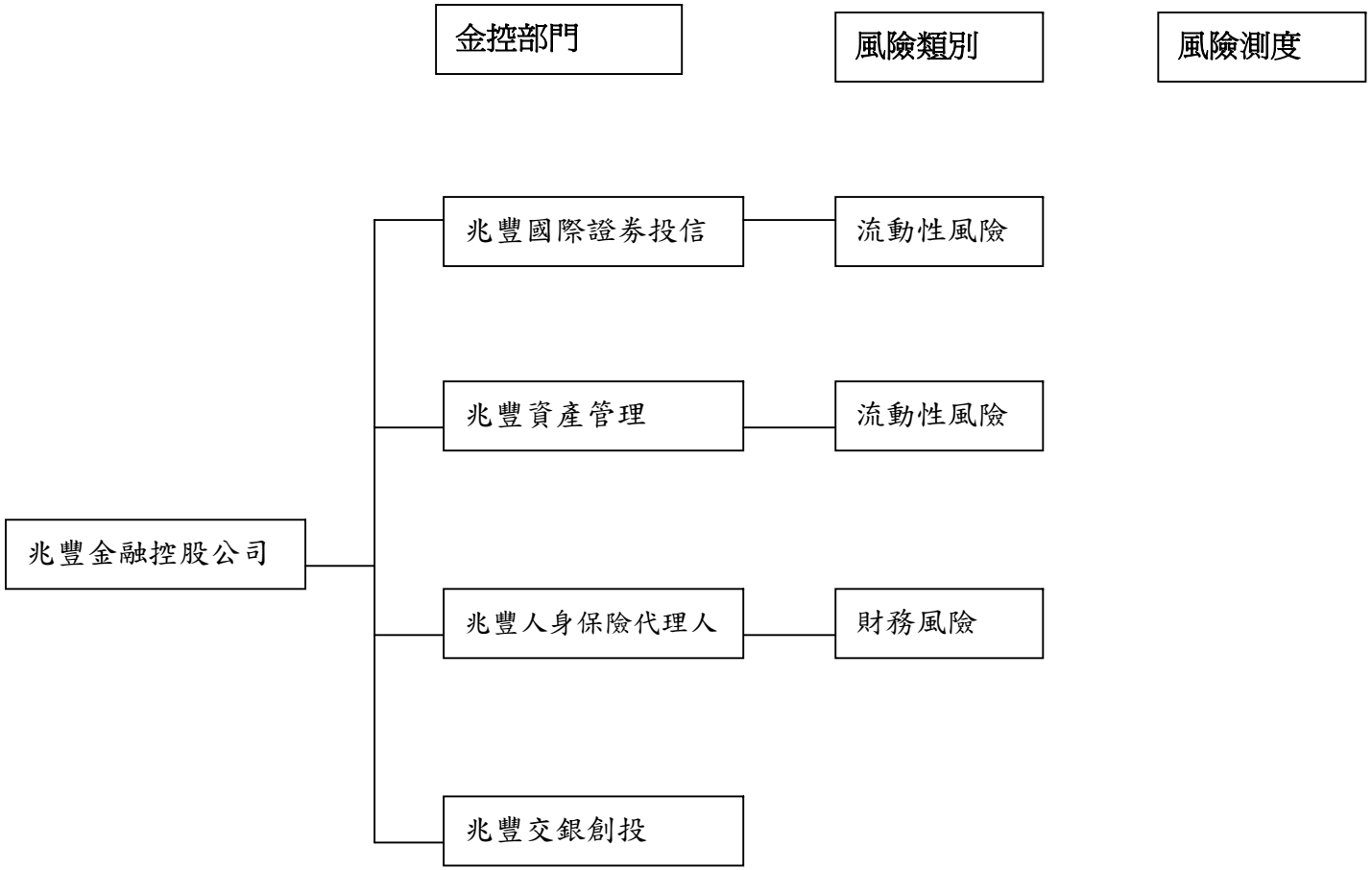
內部模型法為長遠目標

(3) 作業風險－積極研究主管機關頒佈之「銀行自有資本與風險性資產計算方法說明－作業風險計算內容草案」，就八大業務別進行討論與分類，要求各子公司採行一致版本，嘗試收集損失資料，並逐步修正。

表 4.1 兆豐金控的風險架構圖




金控部門
風險類別
風險測度
兆豐金融控股公司
中興票券金融
信用風險
市場風險
作業風險
行業別授信上限比率
特定擔保條件授信上限
授信風險承擔限額
利率敏感性分析
倍利國際證券
信用風險
市場風險
作業風險
交易監控
風險值計算
情境分析
回溯測試
中國產物保險
信用風險
資產風險
核保風險
資產負債配置風險
其他風險
風險集中度衡量
預警機制



資料來源：整理至 94 年兆豐金控年報

2. **國泰金控：**

(1) 信用風險－為規避或管理交易對手或債務人可能不履行契約義務之風險。各子公司除建立嚴謹之授信政策、徵授信流程及擔保品、逾期放款、資產評估與準備提列等管理規範外，並訂定交易對手限額、集團集中度限額及特定產業限額等，可有效分散信用風險。另本公司與各子公司已共同建置TEJ信用風險觀測（TCRI）模組、信用風險緊急通報系統、集團授信與投資管理系統、利害關係人系統、同一人、同一關係人或同一關係企業管理系統及信用風險建模作業，將有效強化集團之信用風險管理。

(2) 市場風險－為規避或管理因價格波動所導致損失之風險。本公司與各子公司均建立審慎之投資決策流程，並區分交易性質(交易部位或投資部位)或業務別(如自營、承銷、衍生性商品交易)訂定授權部位限額、停損限額、風險值(VaR)限額及例外管理處理程序等，定期進行市價評估、敏感度分析、壓力測試等，以落實市場風險管理。另各子公司推出或承作未納入市場風險模型之新金融商品前，必須建立評價模型並經風險管理單位審視，以有效控管市場風險。

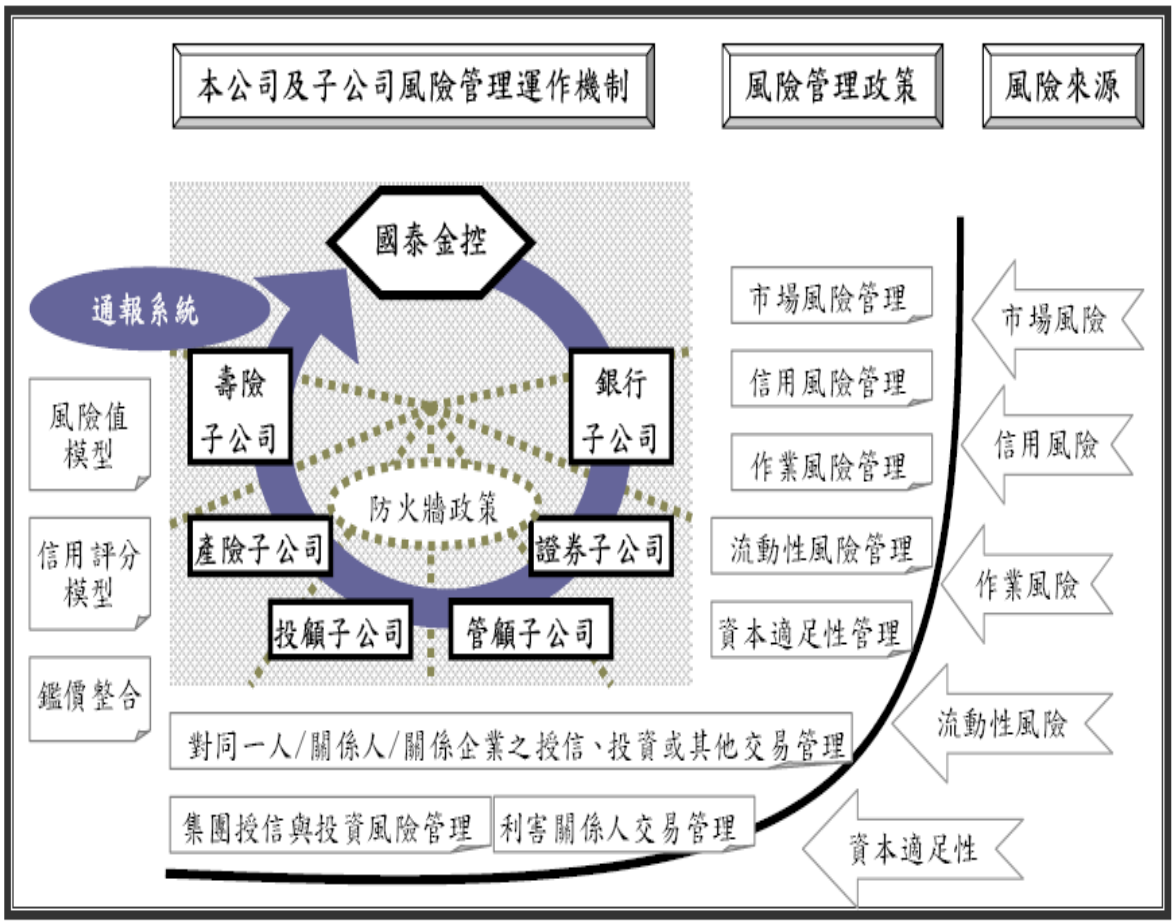
(3) 流動性風險－為確保取得資金以支應資產增加或償付到期負債，及充分支應資產成長之能力。各子公司除依法令規定提列流動準備或

易變現性資產外，並透過流動性缺口分析、現金流量分析等量化工具，在兼顧流動性、安全性及收益性之原則下，有效管理資金部位，以降低流動性風險。此外，各子公司亦建立緊急應變機制，以因應重大、突發事件可能引發之流動性問題。

(4) 作業風險－為規避企業因內部控制不當、人為舞弊貪污、管理疏失致使企業面臨潛在之損失。各子公司已依業務性質建立前檯、中檯及後檯各自獨立之作業流程及電腦系統，並透過嚴格之內部控制制度、內部稽核、外部查核及法令遵循等機制，有效管理作業風險。另本公司已訂定作業風險管理準則及作業風險損失事件通報辦法，並完成損失事件通報系統，藉由資料庫建置，作為未來作業風險量化之基礎。

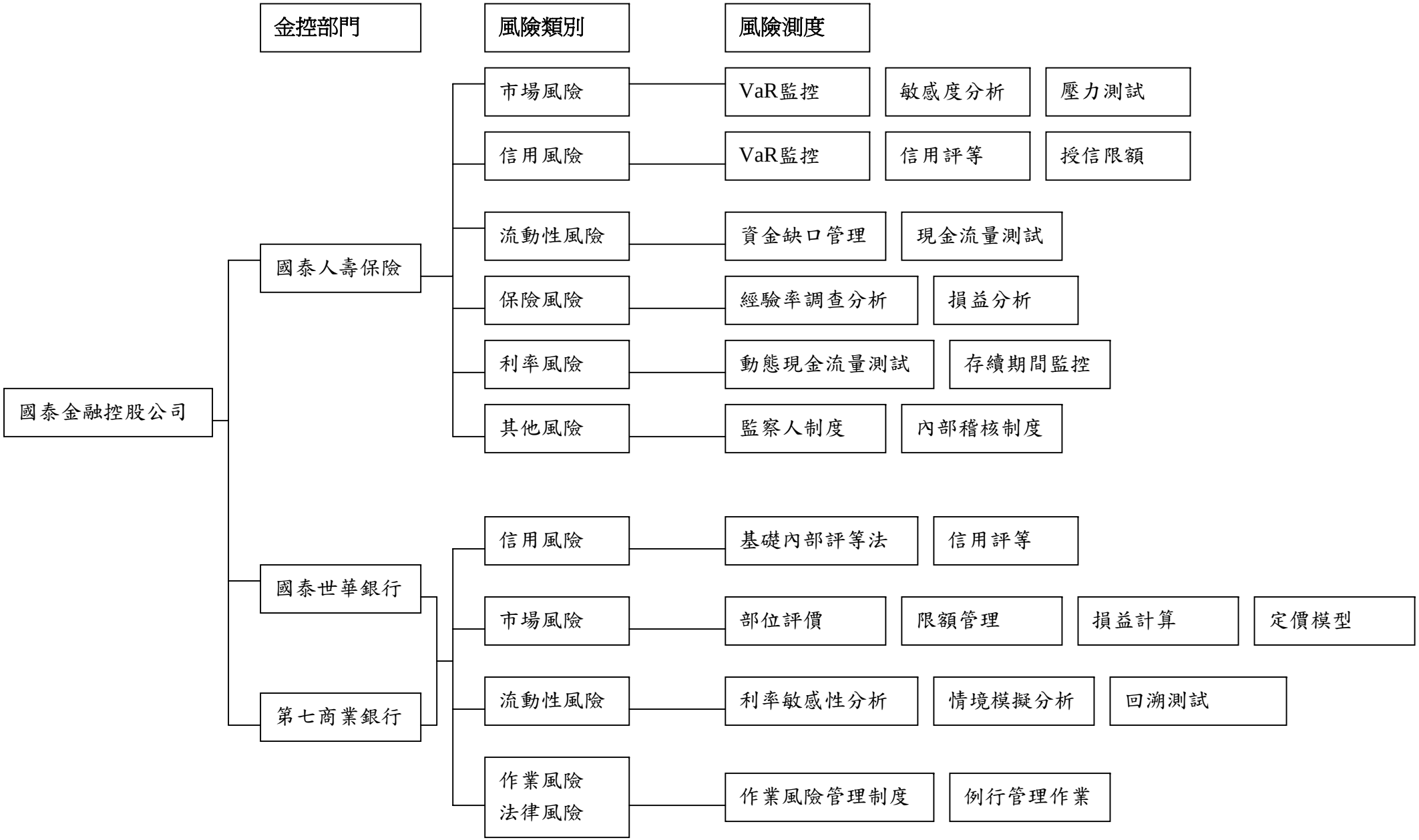
(5) 資本適足性－為維持適當之資本適足率，以確保資本結構之健全。目前本公司與各子公司均維持適當或比法令規定較高之資本適足水準。本公司與各子公司除依法令定期計算資本適足率外，並將依本公司購併計畫或視各子公司業務成長，不定期進行資本適足率試算，一方面維持適當之資本適足水準，另方面提供本公司預為規劃資金來源參考。

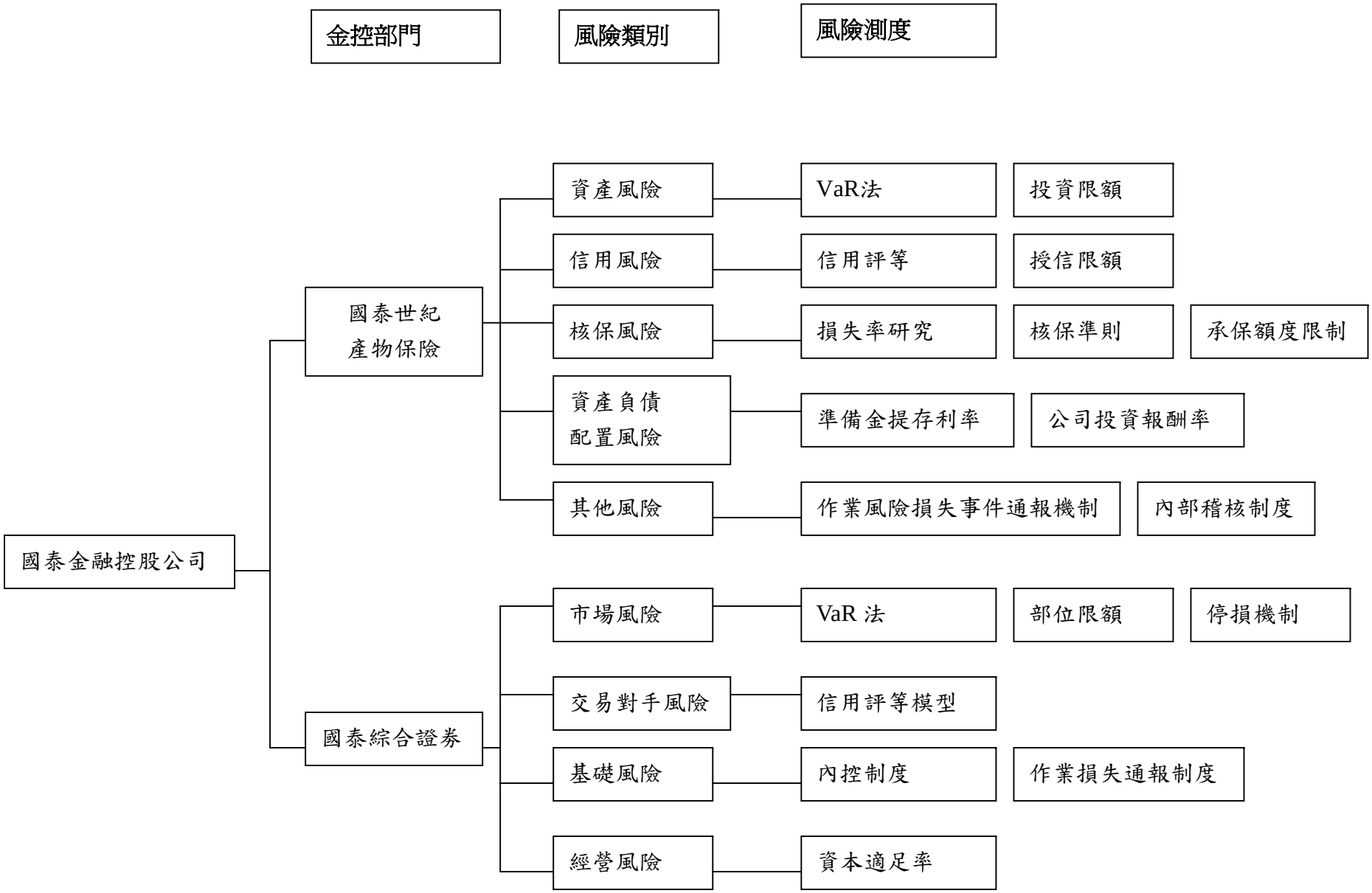
圖4.1國泰金控風險管理組織與政策架構圖

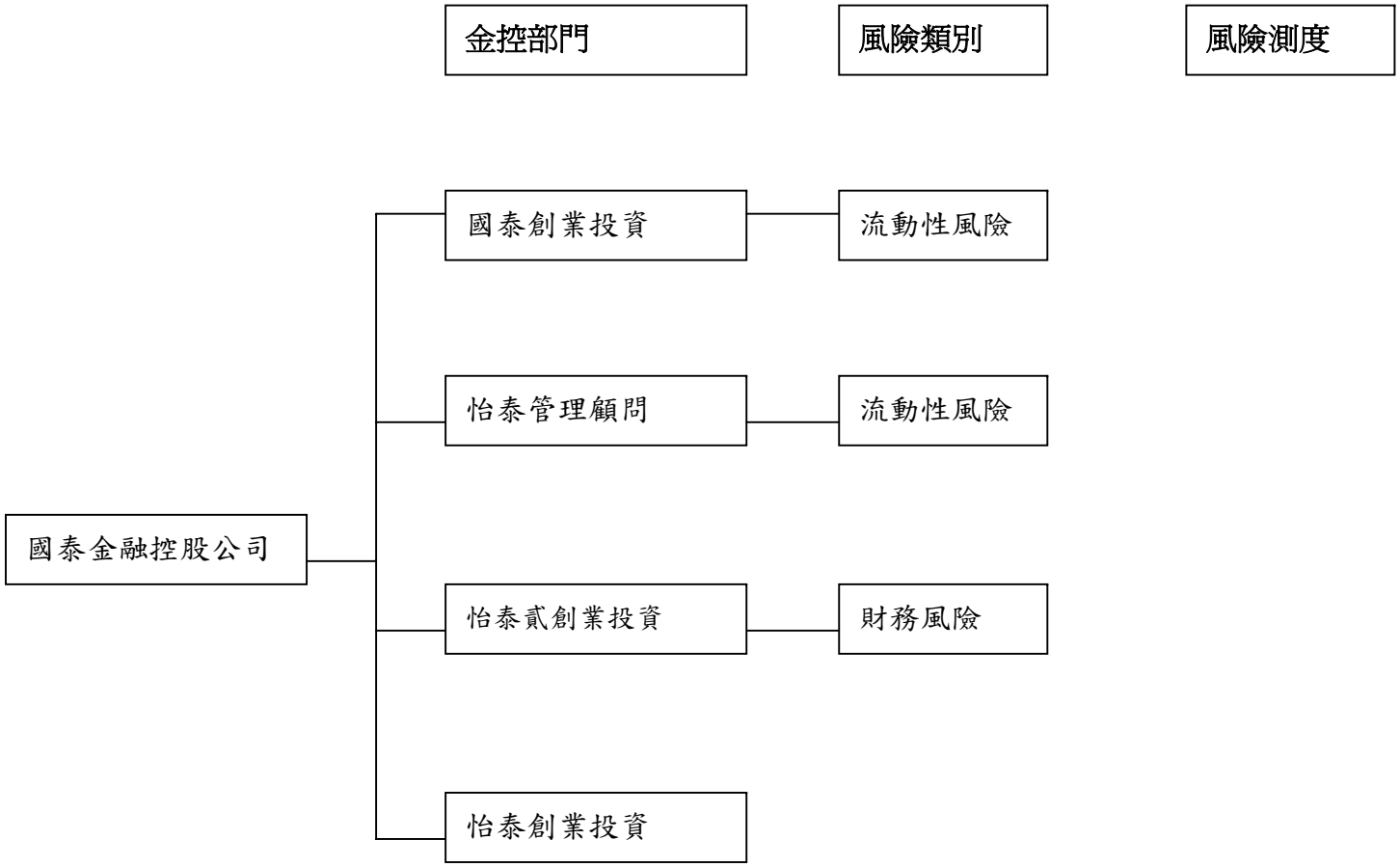


資料來源：95 年國泰金控年報

表 4.2 國泰金控的風險架構圖




金控部門
風險類別
風險測度
國泰金融控股公司
國泰世紀
產物保險
資產風險
VaR法
投資限額
信用風險
信用評等
授信限額
核保風險
損失率研究
核保準則
承保額度限制
資產負債
配置風險
準備金提存利率
公司投資報酬率
其他風險
作業風險損失事件通報機制
內部稽核制度
國泰綜合證券
市場風險
VaR 法
部位限額
停損機制
交易對手風險
信用評等模型
基礎風險
內控制度
作業損失通報制度
經營風險
資本適足率



資料來源：整理至 94 年國泰金控年報

3. **華南金控：**

(1) 企金信用風險－各子公司從事各項企業金融業務均應依據本公司集團風險管理指導準則，暨企金信用風險管理相關政策與注意事項，訂定業務規範，將有關之風險因素納入考量與管理，設定企金信用風險限額、授權權限，定期評估授信資產組合部位，同時建立風險指標與預警機制，建立良善之行動管理機制，於暴險總額達到各項量化限額之一定成數時，須向管理階層提出警示，並決定後續因應措施。

為控管企金信用風險，本公司協助子公司華南銀行與華南票券建置內部信用評等系統及損失資料庫，未來信用風險主要將以違約機率(PD)、違約損失率(LGD)與違約暴險額(EAD)三項主要參數來架構各項量化管理指標，已達成計算資本計提、放款定價與授信資產組合管理等功能。同時將引進經濟資本之概念，並以風險調整後資本報酬率(RAROC)做為績效衡量指標，做為未來採行內部評等法之準備。

(2) 個金信用風險－個金信用風險管理目標為在可承擔之個金信用風險範圍內，維持適足資本，達到風險與報酬之合理化。為達成個金信用風險管理目標所採用之策略及方法如:

A. 確立信用循環週期(credit cycle)為個金信用風險之未來管理機

制；亦即以風險管理為中心目標，透過管理資訊系統及相關統計報表，有效控管產品計畫、徵信審查、帳戶維護，催收及呆帳轉銷等過程；

B. 整合相關規章辦法並制定個金信用風險管理政策，更明確規範相關作業流程與各單位權責劃分，提昇個金信用風險控管能力並符合辛巴塞爾協定之要求；

C. 導入產品計畫制度，應用產品計畫書管理風險特質或產品需求相似之客群，除能有效控管個金資產組合之信用風險外，亦符合新巴塞爾協定中將客戶依不同風險水準進行區分與管理；

D. 發展標準化之個金信用風險管理報表；針對不同個金資產組合，提供重要且完整之風險管理資訊予華南集團最高管理單位，以作為制定決策之參考依據。個金信用風險管理報表除具有評估個金資產組合品質與績效之功能外，亦可確保個金資產組合依循產品計畫書之策略性目標，俾便在追求產品利潤的同時，亦能兼顧風險之控管。已規劃建置個金損失資料庫，以利未來應用經濟資本之概念，發展個金內部信用評等模型及內部資本適足行評估程序，並以風險調整後資本報酬率做為績效衡量指標，並配合個金風險組合與環境來設定資本目標。

(3) 市場風險－本公司市場風險管理之目標,係確保集團之市場風險暴險額維持於可承受之範圍內，並有效運用及管理集團資本，使各集團成員承擔一定程度之市場風險下達成盈餘目標。主要管理機制如規範集團各項限額之申請及核准程序，包括風險資本限額、風險集中度限額、壓力限額、質化限額及停損限額等，同時規劃及執行集團各市場風險因子之風險衡量方式。另一建立集團一致之產品計畫書審核制度，以強化新金融商品交易之事前風險控管機制。本公司衡量市場風險之方式為採用歷史模擬法估算各子公司各項金融商品之風險值。

(4) 作業風險－作業風險管理以建立集團內一致之作業風險管理架構及機制，強化風險管理文化及意識為目標，透過「作業風險管理循環」及其相對應之各項管理工具，協助各管理階層控管日常營運活動之作業風險，掌握風險暴險情況並追蹤風險管理改善進度，以達成有效控管集團作業風險及增加股東價值之目的。

A. 作業風險自我評估：

為一有系統之方法，協助各部門辨識風險、評估及衡量風險，並檢討及執行適當之風險改善方案。該工具之執行乃透由集團作業風險管理功能所培訓之作業風險自我評估輔導員之協助以達成。

B. 作業風險評估程序：

提供針對新種或修正提案之作業風險(含法律風險)及信譽風險進行辨識、評估及發展風險抵減方案之工具。

C. 作業風險損失資料庫：

為一整合性之資料庫，提供集團內部作業風險損失資料之蒐集，以提供各管理階層分析、管理其作業風險。該工具並可為未來實施進階衡量法經濟資本計算預作準備。

D. 關鍵作業流程風險控管：

提供集團內關鍵作業流程中，相關作業風險與控管方式之綜觀，以此做為內部控管之最低要求，並為實施其他作業風險管理工具之參考。

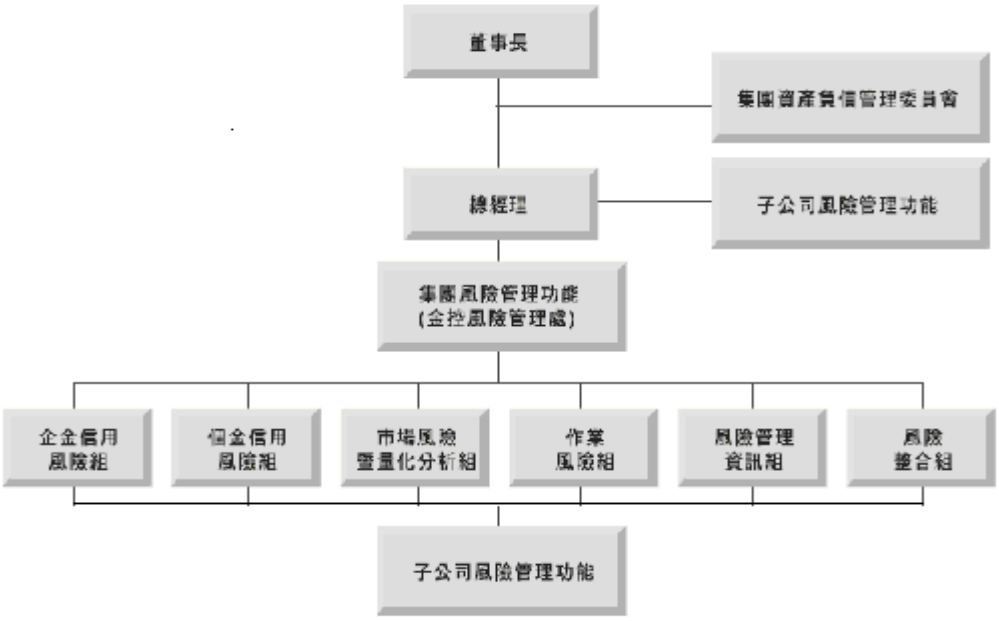
E. 作業風險關鍵指標：

發揮偵測集團潛在作業風險輪廓改變之預警功能。該工具提供時間序列之趨勢分析並於必要時啟動相關機制或改善方案以抵減作業風險。

(5) 風險整合－本公司積極努力整合集團內各子公司不同業務所產生之各類型風險，規劃未來將以經濟資本之方式來衡量暨彙整信用風險、市場風險與作業風險等各項風險所應計提之資本，並配合華南銀行資金轉撥計價制度之全面實施，以正確衡量各利潤中心之風險

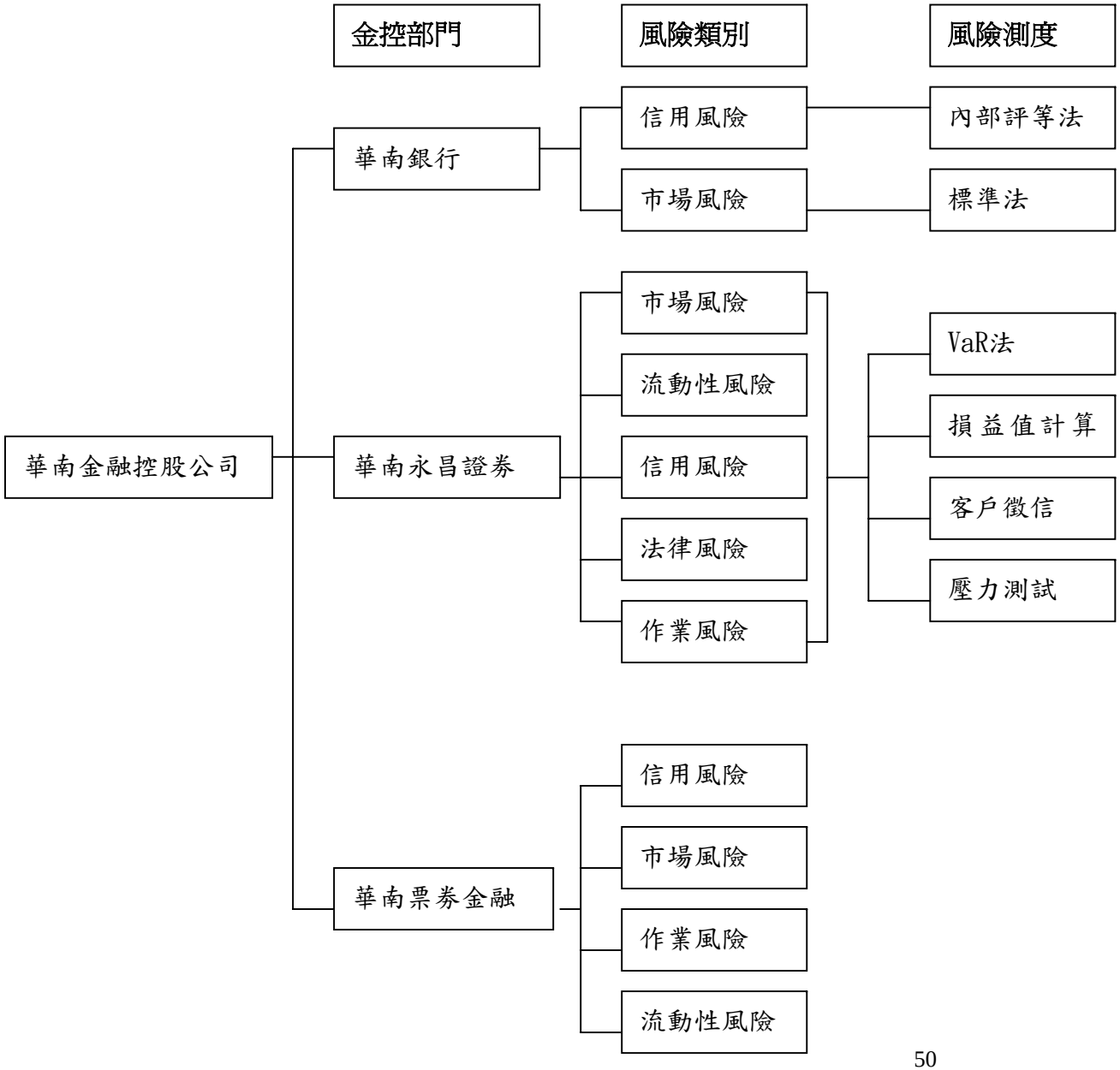
調整後資本報酬率及經濟利潤，希冀健全本公司之資本配置與管理，達成創造股東價值極大化之目標。本公司與子公司華南銀行以外購資金轉撥計價/績效評估/資產負債管理系統，配合華南銀行資金轉撥計價制度之全面導入時程，將有利於正確計算各項業務之合理資金成本。並藉由外部顧問的協助，引進經濟資本、風險調整後資本報酬率、經濟利潤等概念及方法論，預計 97 年初集團風險值系統建置完成後，將可開始計算市場風險所需之經濟資本，信用風險及作業風險則尚待內部評等系統及損失資料庫之建置及相關資料之蒐集，預估 3—5 年後將能開始計算所需之經濟資本，屆時應可取得風險與報償間最適當之平衡，以落實全方位之完善風險管理

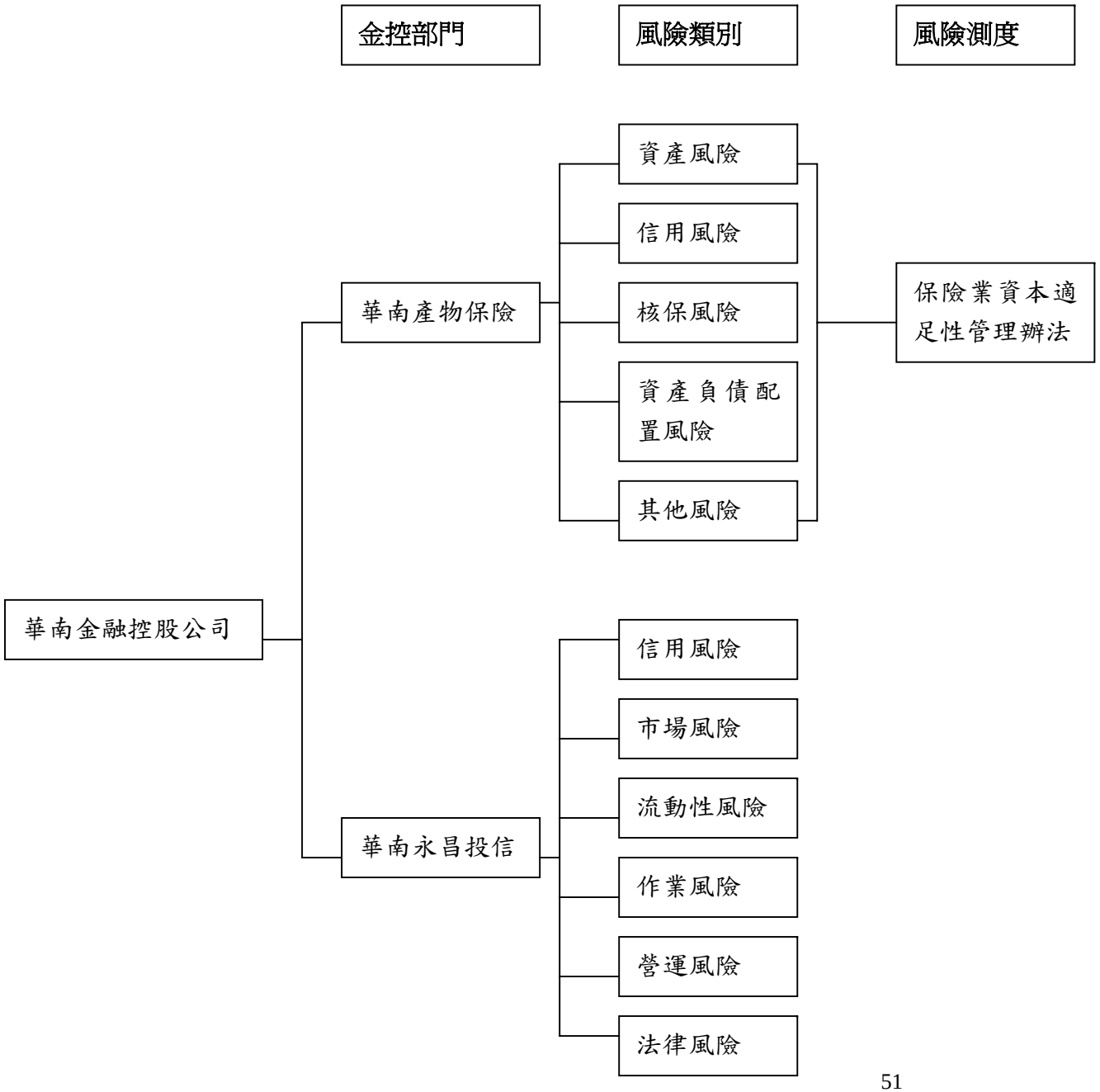
圖 4.2 華南金控風險管理組織架構

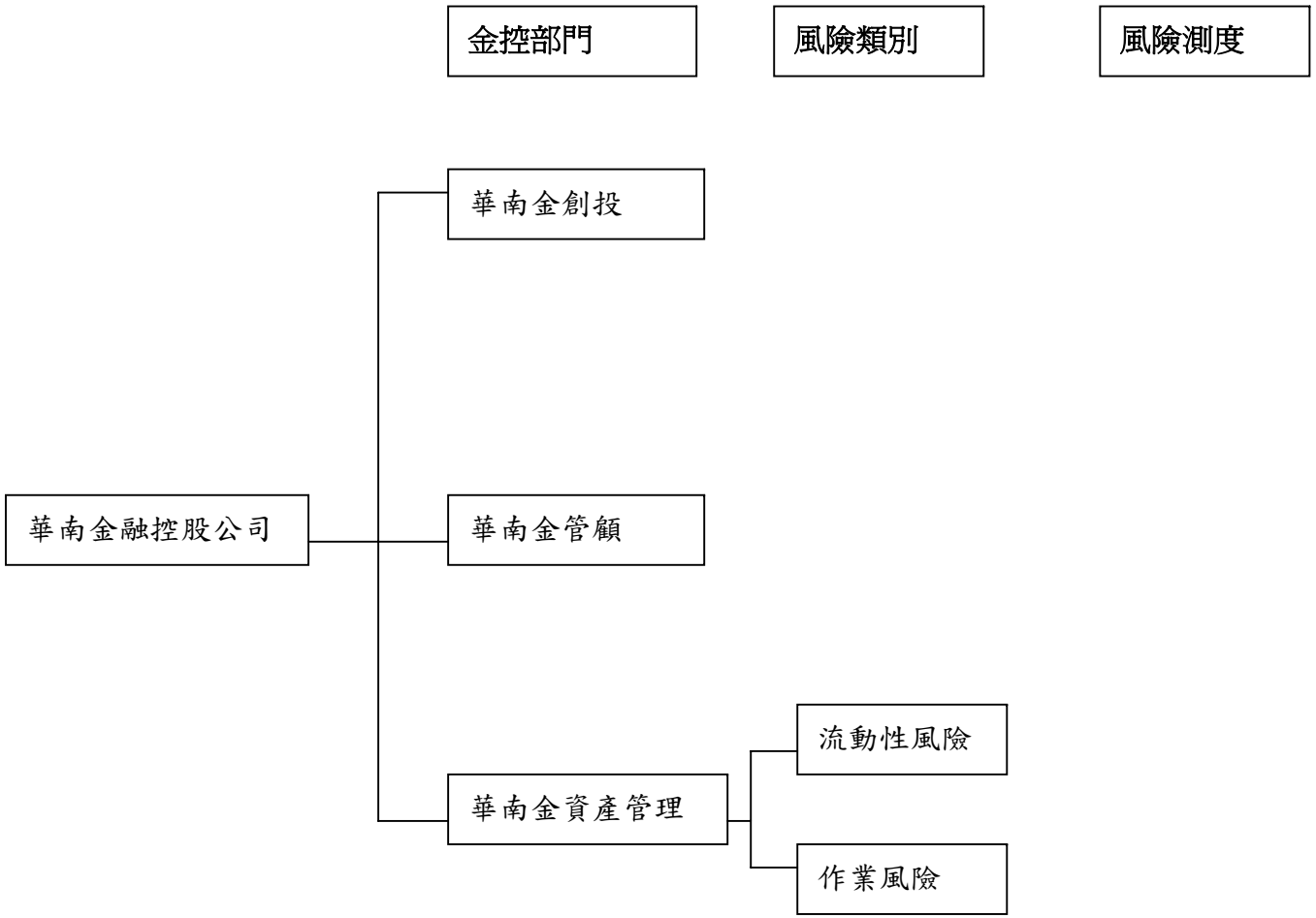


資料來源：95 年華南金控年報

表 4.3 華南金控的風險架構圖




金控部門
風險類別
風險測度
資產風險
信用風險
核保風險
資產負債配置風險
其他風險
保險業資本適足性管理辦法
華南產物保險
華南金融控股公司
信用風險
市場風險
流動性風險
作業風險
營運風險
法律風險
華南永昌投信



資料來源：整理至 94 年華南金控年報