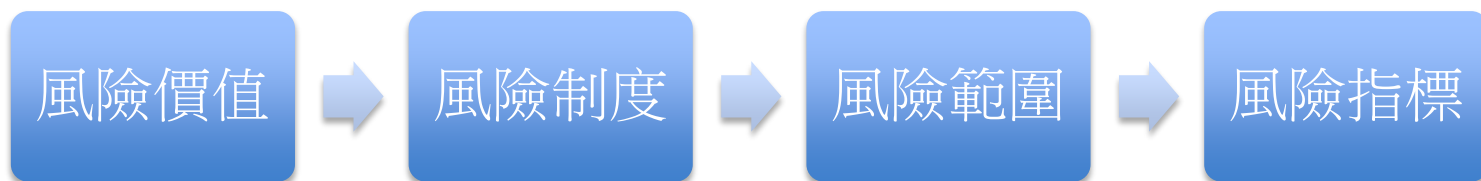


銀行風險控管的心得報告

報告人：陳錦村

銀行的風險控管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

擴張視野與境界

不逃避問題的胸襟

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

要想辦法「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

重視「衝突管理」，
授權不授責

將「變革」視為常態

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學習。

風險態度的非自主因素帶來攪擾

■ 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。

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

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。

理想風險文化的五種特質(2/2)

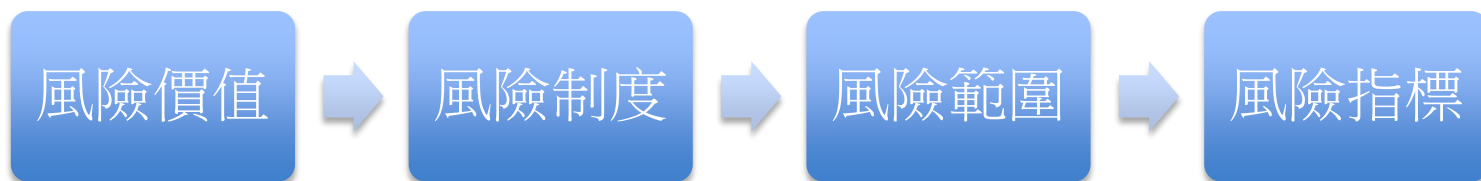
■ 授權不授責

- 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

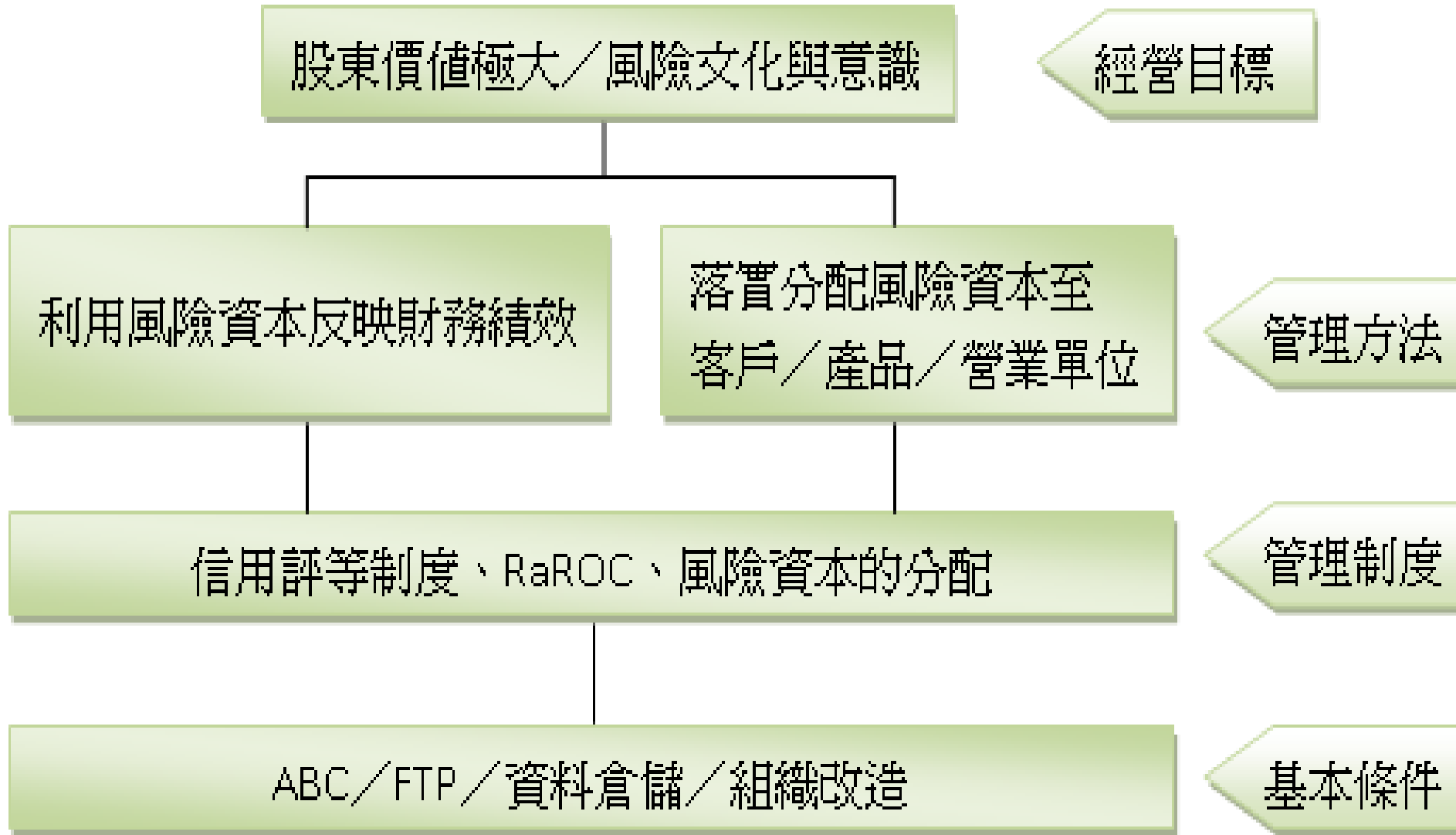
■ 將「變革」視為常態

- 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

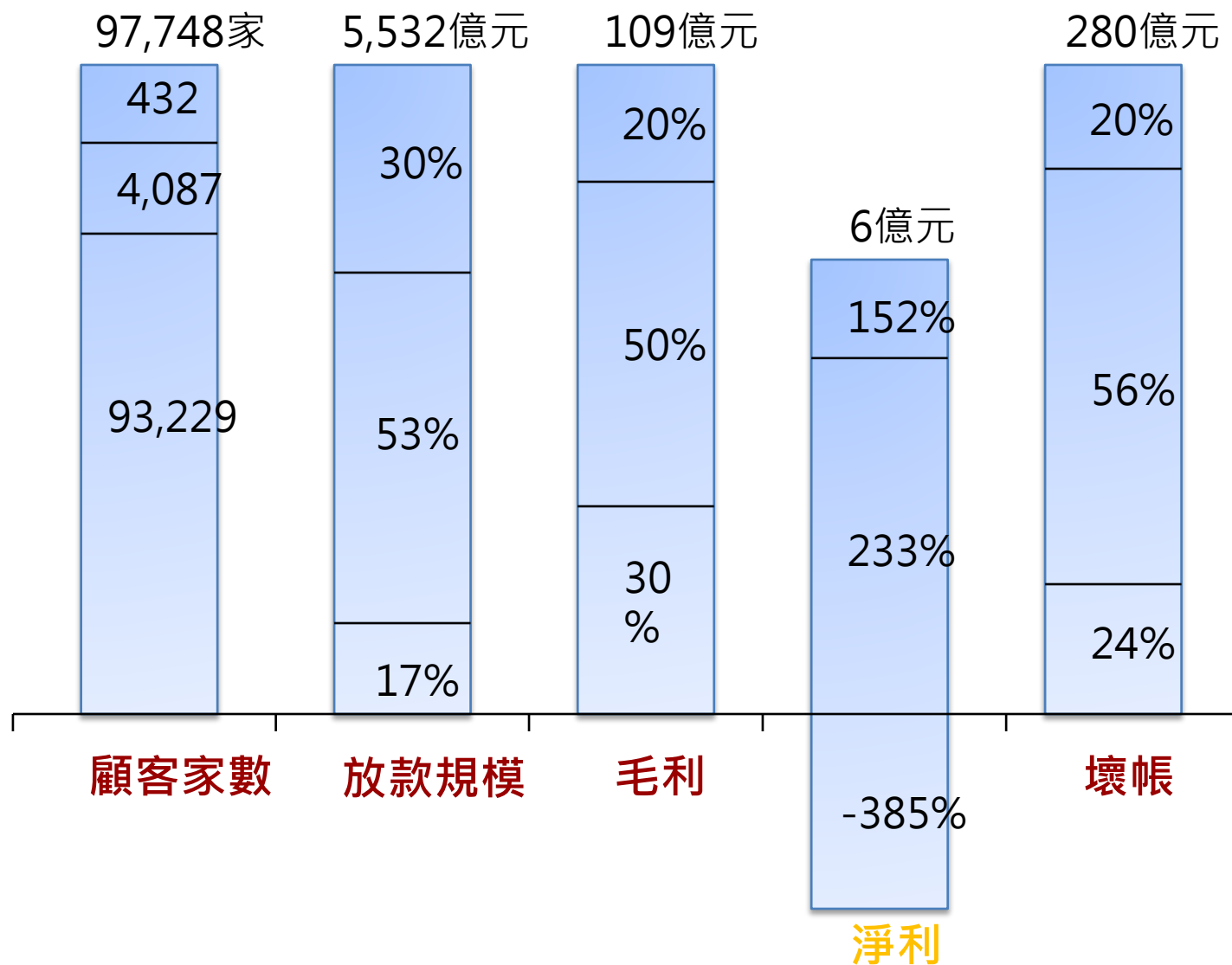
銀行的風險控管2



信用風險管理制度之觀念性架構



樣本銀行對大、中、小型企業客戶的授信表現



圖型提供哪些借鏡

「枉然勞力」地配置AO主管
在高達95%客戶數的小型企業
上

中型企業的放款，在規模、毛利及淨利，
均高居各類企業規模的首位。但「利息業
務的高報酬，承擔的信用風險可能也高」，
所以壞帳比重也是各類企業中最多。

小型企業的授信多達93,229家，
卻出現頗高的虧損23.1億元
(=6×385%)

有些銀行依據業務主管 (Account Officer；簡稱AO) 的專業能力，區分借款企業的規模

企業客戶的分類方法

單位：億元

企業客戶的種類	資本額	營業收入
大型企業	大於37	大於52
中型企業	介於2.5與37之間	介於4與52之間
小型企業	小於2.5	小於4

以貴賓理財業務為例,說明作業基礎法

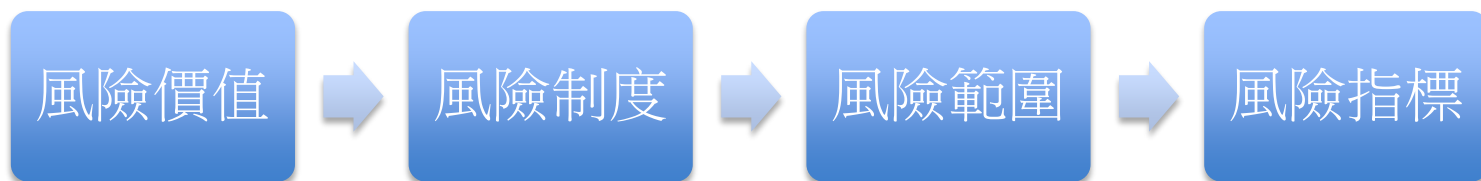
傳統方法的成本與收入結構		作業基礎法的成本與收入結構	
	白金理財戶	A白金理財戶	B白金理財戶
利息收入	\$ 500,000	\$ 250,000	\$ 250,000
利息成本	<u>300,000</u>	<u>150,000</u>	<u>150,000</u>
營業毛利	200,000	100,000	100,000
營業費用	85,000	26,208	58,792
營業利益	<u>\$ 115,000</u>	<u>\$ 73,792</u>	<u>\$ 41,208</u>
營業利益率	23%	30%	17%

傳統方法無法分辨A、B客戶的利潤貢獻，作業基礎法則在作業

風險管理制度與經營績效的關係

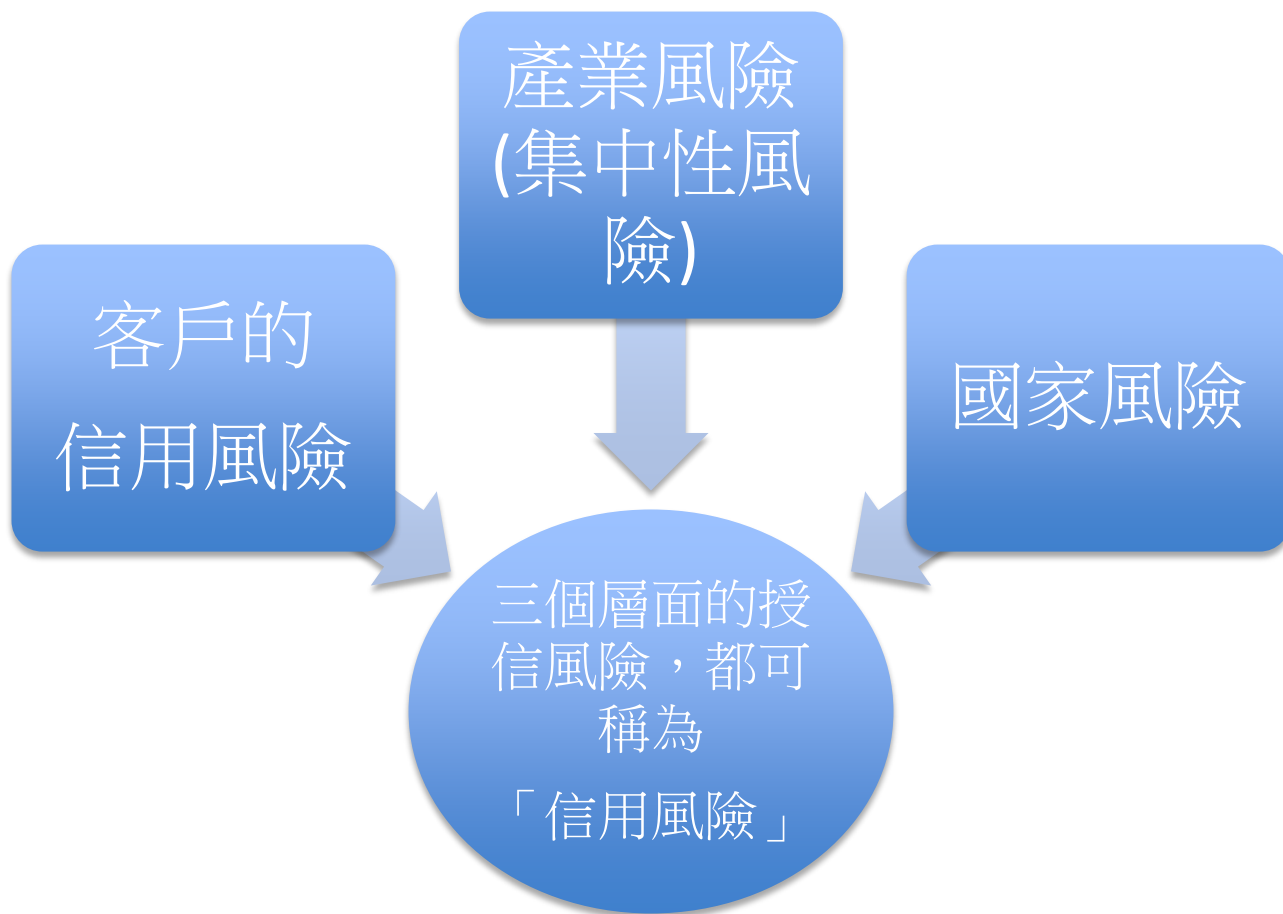
- 回顧過去二十多年來，台灣的銀行軟硬體制度越健全、先進者，在亞洲金融風暴(1997年)、卡奴事件(2005年中)、金融海嘯(2008年)、和其後的歐債危機、台灣的TRF事件發生時，往往是信用損失最為嚴重的銀行。
- 快跑的未必能贏，力戰的未必得勝，關鍵仍在當時的機會掌握。

銀行的風險控管3

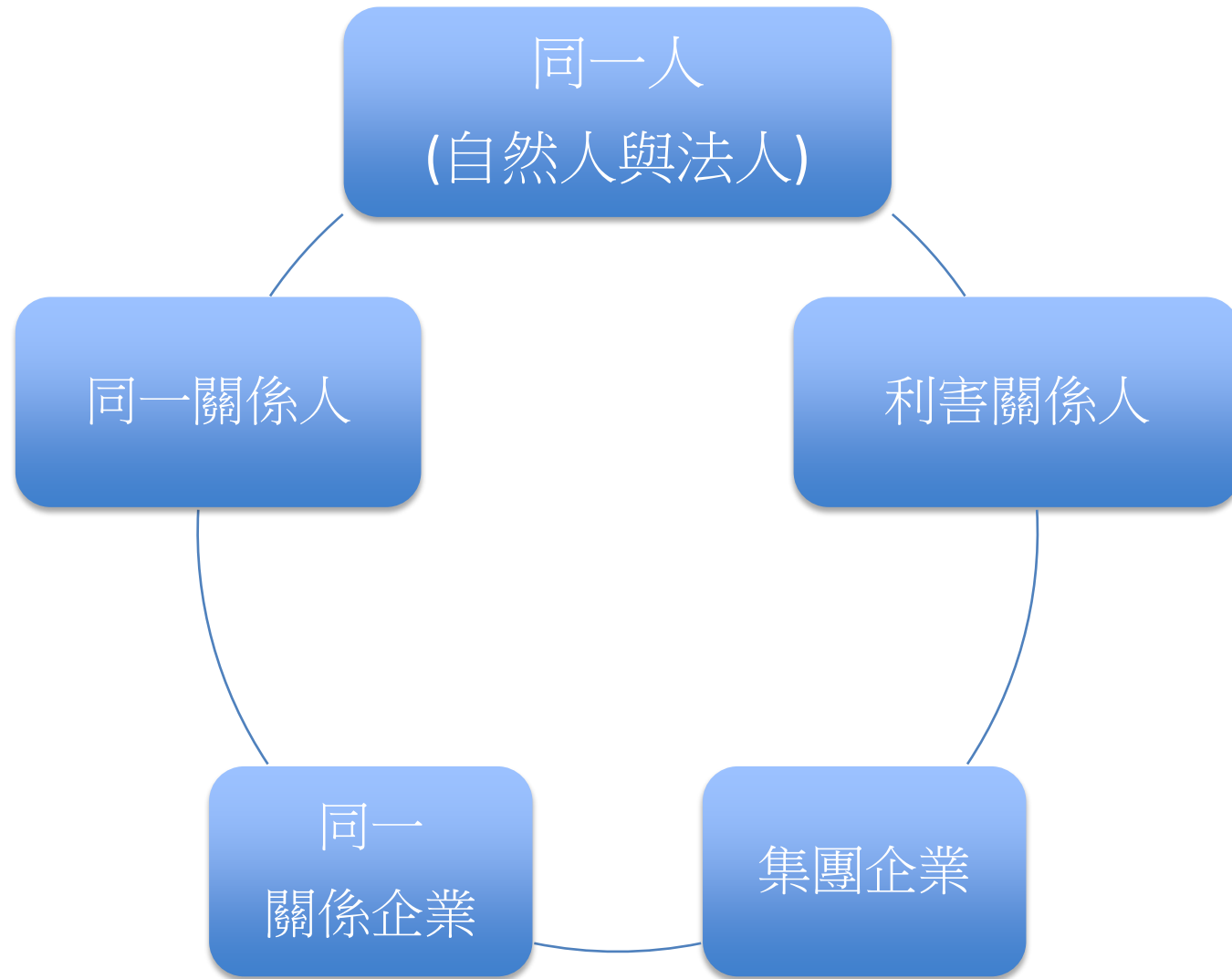


授信對象涉及 三個層面

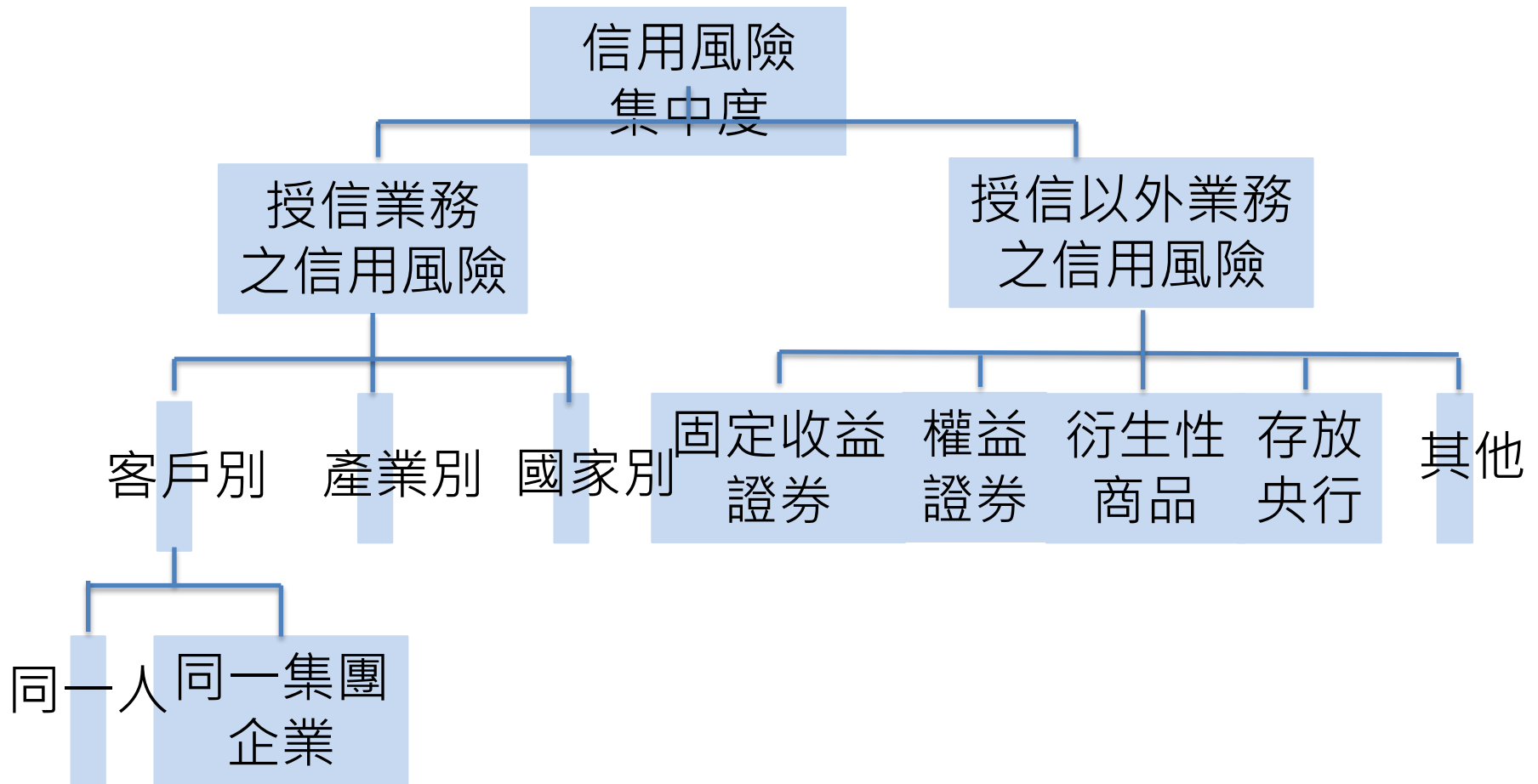




風險限額分成 五種類別



信用風險集中度的分類方法



信用風險集中度的控管方法

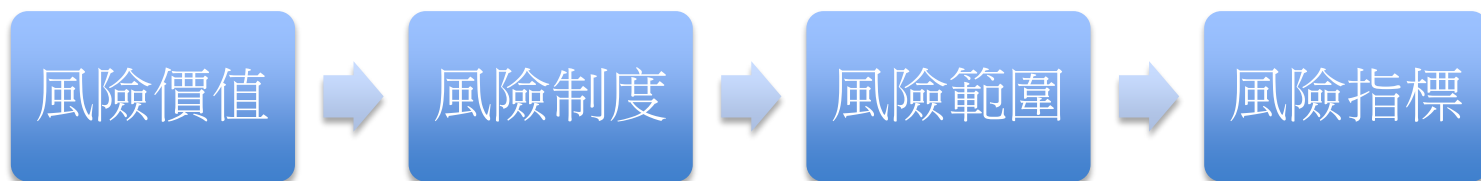
達到預警值以上

- 風險控管單位 (例如，風險管理處) 在客戶別及產業別所暴露的信用風險，達到所設定風險限額的90% (假設值) 以上時，即應主動提醒業務主管單位 (例如，銀行的授信管理處或審查部) 和營業單位 (例如，分行或營業部) 留意，並啟動預警監控機制。
- 風險控管單位在國家別的信用風險暴露額，達到風險限額的80% (假設值) 以上時，應主動通知業務主管單位，建議審慎控管該國家相關業務的餘額。

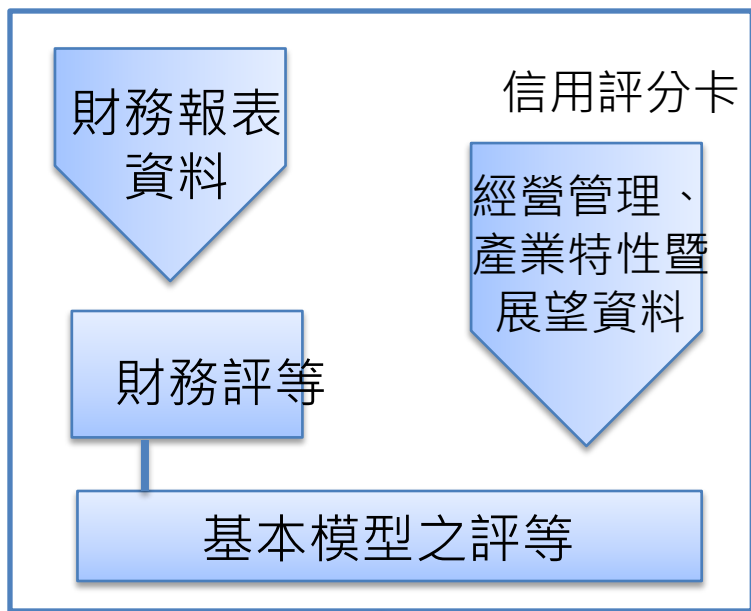
超過「風險限額」

- 倘若業務單位的信用風險暴露額超過風險限額，則風險控管單位除須先行簽報董事長同意外，還須主動提報 (常務) 董事會討論。

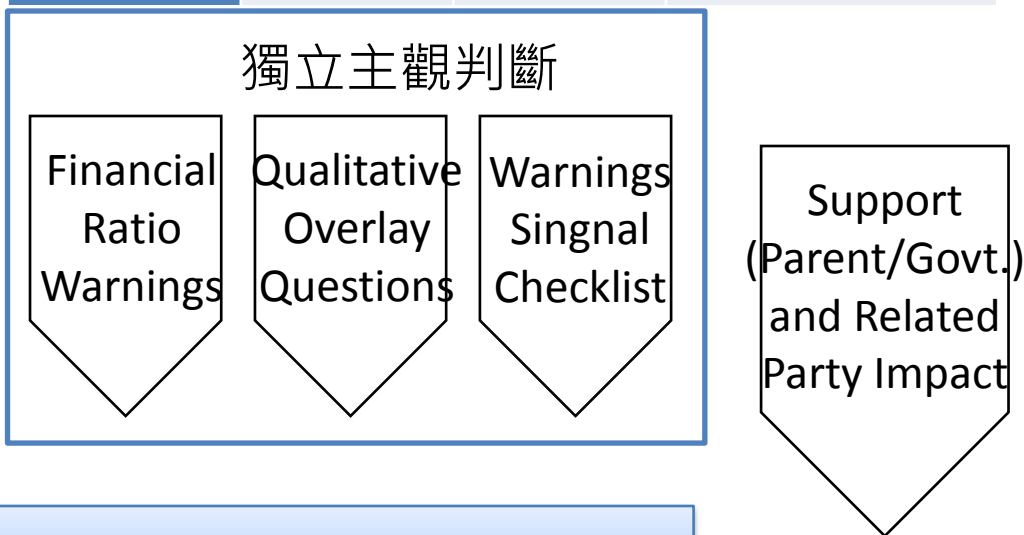
銀行的風險控管4



財務評等、授信戶評等與授信特徵評等



企業類型	財務指標	經營管理	產業特性暨展望
大型企業	50%	30%	20%
中小型企業	40%	40%	20%



授信戶的個別評等

授信特徵評等

以信用風險限額為例，說明風險指標

- 同一人、同一集團企業以佔銀行淨值的百分比為主
 - 又細分優等及一般等級客戶
 - 集團企業分成6,7個等級規範
- 產業特徵的風險配置比率
 - 以各產業配置對象的總曝險額佔銀行所有曝險餘額的比率規範
- 國家別的国家風險限額或信用風險集中度
 - 以佔銀行淨值的百分比為主
 - 國家分級、考量有否分支機構、5年期CDS價格

同一人的風險限額

「同一自然人」

- 「同一自然人」之授信總餘額，不得超過銀行淨值的**3%**。
- 其中的「無擔保授信總餘額」不得超過銀行淨值的**1%**。

「同一法人」

- 「同一法人」之授信總餘額，不得超過銀行淨值的**15%**。
- 其中的「無擔保授信總餘額」不得超過銀行淨值的**5%**。
- 同一公營事業之授信總餘額，不得超過銀行淨值。

同一關係人的風險限額

授信業務的「同一關係人」 授信總餘額或風險限額

■ 是指借款者本人、配偶、二親等以內之血親，以及本人或配偶為負責人之企業。

■ 對「同一關係人」之授信總餘額，不得超過銀行淨值的**40%**。

◆ 其中，對「自然人」之授信不得超過銀行淨值的**6%**。

■ 對「同一關係人」之無擔保授信總餘額，不得超過銀行淨值的**10%**。

◆ 其中，對「自然人」之無擔保授信不得超過銀行淨值的**2%**。

「主要客戶」的集中性風險

「同一人」之其他類中，挑選「個別曝險額佔銀行淨值**10%**以上者，視為「主要客戶」。

「優等」級的主要客戶

- 「總暴險額」(係由此類客戶的暴險額加總而得)，佔銀行淨值的比率，不得超過**200%**。

「一般等級」的主要客戶

- 「總暴險額」佔銀行淨值的比率，不得超過**180%**。
- 主要客戶通常是授信餘額和暴險餘額 (**Exposure Balances**) (包括授信餘額及授信以外的交易金額) 最多的往來對象。

同一關係企業的風險限額

- 授信業務的「同一關係企業」
 - ◆ 係指符合公司法第369條之一至之三、之九及之十一規定之企業
- 對「同一關係企業」的授信總餘額，不得超過銀行淨值的**40%**。
- 其中的「無擔保授信總餘額」不得超過銀行淨值的**15%**。

不同信用等級「集團企業」的風險限額

單位：%

信用等級	一級	二級	三級	四級	五級	六級 (新戶及未 評等)
授信總額 佔淨值的 比率	4 0	3 5	3 0	2 2	1 5	15
無擔保總 額 佔淨值的 比率	1 5	1 5	1 2	1 2	1 0	8

授信戶之違約機率、風險等級與最高授信額度

授信戶之風險等級	違約機率	單一授信戶的最高授信額度	企業集團的最高授信額度
1	0.03	11,500	30,852
2	0.10	X,XXX	XX,XXX
3	0.16	X,XXX	XX,XXX
4	0.26	X,XXX	XX,XXX
5	0.42	X,XXX	XX,XXX
6	0.61	X,XXX	XX,XXX
7	0.90	X,XXX	XX,XXX
8	1.35	X,XXX	XX,XXX
9	2.04	X,XXX	XX,XXX
10	3.15	XXX	X,XXX
11	4.93	XXX	X,XXX
12	7.82	XXX	X,XXX

1

此類授信額度需要符合銀行法的上限規範：
 同一關係企業為銀行淨值*40%
 同一授信戶為銀行淨值*15%

2

當授信戶之風險等級不同時，計算的為預期損失及隨之有別。所以債權銀行應根據此信用損失和信用風險值，調降最高授信額度。

* 違約機率與授信額度的單位分別為%與百萬元，基於業務機密，本表有許多地方以「x」號代替實際的授信額度。

授審主管的決策習性難以超越傳統

- 「信用風險值」為主的風險管理制度，實務上的缺點是：
 - 不太容易被各層級授信主管所瞭解，並應用在授信管理上，有時這些主管還停滯在「放款額度」的思考邏輯裡，並依此想法下達授信決策，抹煞此風險指標的管理精髓而不自知。
 - 另一方面言，高階主管偏好採用傳統的放款額度做為風險限額的工具、而非使用「信用風險值」，其可能原因還與主管機關制定的授信法規，其業務限制通常是以放款額度做規範，沒有發展到以信用風險值訂定規範。

利害關係人的風險限額

「同一授信客戶」

- 每筆或累計擔保授信金額達新台幣1億元以上或銀行淨值的1%者，其條件不得優於其他同類授信對象，並應經三分之二以上董事之出席及出席董事四分之三以上同意。

自然人、法人及利害關係人

- 對「同一自然人」之擔保授信總餘額，不得超過銀行淨值的2%
- 對「同一法人」之擔保授信總餘額，不得超過銀行淨值的10%。
- 對「所有利害關係人」之擔保授信總餘額，不得超過銀行淨值的1.5倍。

以同一人為授信特徵的信用風險集中度

客戶別	信用風險限額佔銀行淨值的百分比	
	優等級(%)	一般等級(%)
同一人—外國政府	24	20
同一人—銀行	24	20
同一人—其他	20	15
同一人—其他且佔 銀行淨值10%以上 的合計數	200	180

*基於業務機密，上述各百分比只是舉例之用，未針對任何銀行而設計。

「信用風險集中度」的分類方式，影響風險資產的配置效益

樣本銀行對「同一人」的分類，分成外國政府、銀行及其他(包括法人與自然人)是否適當，值得深入地檢視。

在「同一人」的其他類，同時涵蓋法人與自然人在內。因此，除非還有別的統計報表，否則，無從得知銀行在法人與自然人，分別配置多少風險限額。

同樣，也無法瞭解各類別中的「優等」及「一般」等級客戶，分別有多少風險限額與風險比例。

以產業為授信特徵的信用風險集中度 及其配置比率

產業特徵的 風險配置對象	配置比率(%)
金融機構	25
其他個別產業	12
政府機關	不設限
個人	不設限

*配置比率係指，各產業別配置對象的總暴險額佔銀行所有暴險額的比率，基於業務機密相關數據與樣本銀行實際情況不同。

以國家別為授信特徵的信用風險集中度

本國以外之國家的主權 評等分級	風險限額佔銀行淨值的 比率(%)
Aaa—Aa1級之單一國家	**
Aa2—A3級之單一國家	**
Baa1—Baa3級之單一國家	**
Ba1—Ba3級之單一國家	**
B1(含)以下或無評等之單一國家	**
例外國家	
美國	**
中國大陸	**
開發中國家	**

*三家信評機構的國家主權評等若出現其中兩家以上不同評等結果時，以次高者的等級為主。

敬請指教！