

行政院金融監督管理委員會因公出國人員出國  
報告書（出國類別：其他）

參加瑞士金融穩定學院（FSI）舉辦  
之公司治理研討會出國報告

服務機關：行政院金融監督管理委員會檢查局

姓名職稱：林秉昌 專門委員

派赴國家：瑞士

出國期間：99年10月9日至99年10月15日

報告日期：99年12月

## 摘 要

銀行業對經濟及社會面扮演重要之金融中介角色，金融市場對銀行業因公司治理不足可能衍生之潛在問題存在高度敏感性，因此，公司治理議題不論與個別銀行機構或整體國際金融體系都有高度相關，並且值得作為監理指引之目標。

巴塞爾銀行監理委員會（以下簡稱委員會）長期致力於提升銀行業之公司治理實務，於 88 年 9 月首次出版強化銀行業公司治理指引（Enhancing Corporate Governance for Banking Organisations），後於 94 年 7 月（Enhancing Corporate Governance for Banking Organisations - consultative version）及 95 年 2 月（Enhancing Corporate Governance for Banking Organisations）分別發布修訂內容。

繼委員會 95 年修訂後，不少公司治理失敗或失誤之案例陸續發生，其中有部分係在 96 年中開始之金融危機被揭發，包括董事會對高階管理人員之監督不足、不適當之風險管理、過度複雜或不透明之銀行組織結構與活動。在此背景下，委員會決定重新審查其所發布之公司治理指引。

委員會汲取銀行業在金融危機期間之經驗與教訓，於 99 年 3 月發表公開評論（Good Practice Principles on Supervisory Colleges - consultative paper），特別關注之關鍵領域包括：董事會之作用、董事會成員之資格條件及組成方式、獨立風險管理職能之重要性，包括設置風控長或相同層級人員、以銀行整體及個別部門為基礎之持續性風險監視之重要性、董事會對薪酬制度之監管、董事會及高階管理階層對銀行業務結構及風險之瞭解；同時亦強調銀行監察人應定期評估銀行之公司治理政策與措施，及強調執行委員會所發布原則之重要性。

經重新審查與修訂，委員會於 99 年 10 月發布最新之加強銀行業健全公司治理原則（Principles for Enhancing Corporate Governance），本次修訂，委員會認為健全銀行業公司治理最需要關注之重點包括：董事會之運作、高階管理人員之職責、風險管理和內部控制制度、薪酬制度、複雜或不透明之組織結構、

公開揭露與透明度等六大項目；另外，委員會亦強調銀行監察人之角色對健全公司治理之重要性，並呼籲建立促進支持健全公司治理之環境。

我國銀行公會為因應國際間公司治理之新發展，在主管機關行政院金融監督管理委員會之督促下，訂有自律規範「銀行業公司治理實務守則」，並陸續修訂相關內容，比較銀行公會 99 年 11 月 22 日修訂之該實務守則，與委員會 99 年 10 月發布之加強銀行業健全公司治理原則，下列各點似有必要於該實務守則中落實規範，以強化本國銀行業公司治理，包括：一、明確規範於董事會下設風險委員會以加強風險管理職能；二、獨立董事或非執行業務之董事應定期與會計師、內部稽核與法令遵循之負責人進行會晤，以強化董事會監督高階管理人員執行董事會政策之能力；三、屬於控制職能之總稽核及稽核人員、風控長及風險管理人員、法令遵循主管之薪酬制度，不應與業務線產出之收益高度連結，且不應影響其獨立性。

## 目 次

壹、前言	1
貳、研討會內容重點	4
一、健全公司治理的十四項原則	4
(一) 董事會之運作	4
(二) 高階管理人員之職責	13
(三) 風險管理與內部控制制度	14
(四) 薪酬制度	21
(五) 複雜或不透明之組織結構	23
(六) 公開揭露與透明度	26
二、監察人之角色	27
三、促進支持健全公司治理之環境	30
參、心得與建議	32

# 壹、前言

## 一、研討會目的

巴塞爾銀行監理委員會（以下簡稱委員會）常設秘書處於瑞士巴塞爾之國際清算銀行（BIS），定期對銀行之監理合作事宜舉行論壇，旨在促進及加強全球之銀行監理及風險管理實務。委員會長期致力於提升銀行業之公司治理實務，全球 96 年中起陸續發生之金融危機，顯示銀行業公司治理之不足，更凸顯持續促進健全公司治理之重要性。金融危機發生後，各國監理機關莫不致力於制定或更新相關公司治理規範，以加強該國銀行業之公司治理實務。

本次研討會係由國際清算銀行（BIS）下設之金融穩定學院（FSI）舉辦，其目的係就上述公司治理議題所做努力之分享，重點包括：

- （一）評估董事會與高階管理人員之組成方式、成員資格條件之適當性、及其績效表現。
- （二）建置獨立風險管理職能、及對以銀行整體及個別部門為基礎之持續性風險監控之重要性。
- （三）金融海嘯後銀行業法令遵循及內部稽核之作用。
- （四）對外部稽核應發揮作用之監理期待。
- （五）國際間有關薪酬與獎勵制度及促進健全公司治理實務之新發展趨勢。

## 二、研討會過程

- （一）研討會時間及地點：

時間：民國 99 年 10 月 11 日至 99 年 10 月 13 日

地點：瑞士巴塞爾金融穩定學院（FSI）會議中心

- （二）參加學員

本次研討會計有阿根廷、亞美尼亞、奧地利、孟加拉、比利時、巴西、加拿大、智利、中國大陸、克羅埃西亞、塞普勒斯、捷克、衣索匹亞、德國、希臘、

香港、冰島、印度、馬恩島、義大利、象牙海岸、日本、澤西島、拉脫維亞、黎巴嫩、立陶宛、盧森堡、馬來西亞、馬爾他、墨西哥、蒙特內哥羅、摩洛哥、荷蘭、菲律賓、卡達、俄羅斯、沙烏地阿拉伯、塞席爾、新加坡、斯洛伐克、西班牙、斯里蘭卡、瑞士、台灣、泰國、土耳其及美國等 47 個國家共計 49 名代表參與。

(三) 研討會課程綱要與授課講座：

日期	課程名稱	授課講座
10月11日	公司治理之經驗教訓與未來之金融監理 (Supervisory Lessons on Corporate Governance and the Future of Financial Regulation)	Mr Sarkis Yoghourtdjian, Assistant Director, Division of Banking Supervision and Regulation, Board of Governors of the Federal Reserve System
	金融危機下之新興公司治理實務 (Emerging Sound Corporate Governance Practices in Response to the Crisis)	Mr Grant Kirkpatrick, Head of Corporate Affairs Division, OECD
	巴塞爾監理委員會修訂之強化公司治理原則 (Basel Committee's Revised Principles for Strengthening Corporate Governance)	Mr Jean-Christophe Cabotte, Head of Business and Private Law Division, Legal Services, Banque de France
10月12日	強化董事會之作用 (Enhancing the Role of the Board of Directors)	Mr Dries Smal, Assistant General Manager, Bank Supervision Department, South African Reserve Bank
	合宜之人事管理制度 (The Approved Persons Regime)	Ms Rosalie Langley Judd, Manager, Governance Policy Team,

		Prudential Cross Sectoral Policy, UK FSA
	制定薪酬制度之原則與標準 (Standard Setters Work on Compensation Principles and Standards)	Ms Simonetta Iannotti, FSB Secretariat Mr Sylvain Cuenot, Member of Secretariat, Basel Committee on Banking Supervision
	強化管理與薪酬制度 (Strengthening Governance and Remuneration Practices)	Mr Gabe Shawn Vargas, Head of Governance, Swiss Financial Market Supervisory Authority
10月13日	從投資者角度看公司治理 (The Investors' Perspective on Corporate Governance)	Mr Guy Jubb, Investment Director, Head of Corporate Governance, Standard Life Investments
	內部稽核對促進健全公司治理所扮演之角色 (The Role of Internal Audit in Promoting Sound Corporate Governance)	Mr Mark Carawan, Group Chief Internal Auditor, Barclays Bank
	銀行業的法令遵循職能 (The Compliance Function in Banks)	Mr Simon Dodds, Global Head of Compliance, Compliance, Deutsche Bank
	風險管理 (The Governance of Risk Management)	Mr Javier Torres Riesco, Associate Deputy Director General — Director Risk Control and Internal Validation Area, Risk Division, Banco Santander
	外部稽核與銀行監理機關之期待 (External Audit Work and Banking Supervisory Expectations)	Mr Alex Geissbühler, Audit Financial Services Regulatory Services & Partner, KPMG Switzerland

## 貳、研討會內容重點

本次研討會之課程內容，主要係針對委員會 99 年 10 月發布「強化銀行業公司治理原則」之有關公司治理相關實務運作，重點內容包括：健全公司治理的十四項原則（涵蓋董事會之運作、高階管理人員之職責、風險管理與內部控制制度、薪酬制度、複雜或不透明之組織結構、公開揭露與透明度等六大項目）、監察人之角色、促進支持健全公司治理之環境。分述如下：

### 一、健全公司治理的十四項原則

#### （一）董事會之運作

委員會發布之強化銀行業公司治理原則，有關董事會運作之規範，分別針對董事會之全面性責任、董事會之資格條件、董事會本身之運作與結構、集團之結構等四項目分別訂定一項原則，說明如下：

##### 1. 董事會之全面性責任

###### 原則一

董事會對銀行經營負全面性責任，包括審核與監督銀行所執行之策略目標、風險策略、公司治理以及企業價值。董事會並需對高階管理人員負有監督職責。

有關董事會之全面性責任，分就董事會之職責、企業價值與行為準則、對高階管理人員之監督等三項規範相關內容。

##### （1）董事會之職責

董事會對銀行經營業務、風險策略、財務穩健，以及銀行之組織架構與管理負有最終之責任。因此，董事會應：

①審核及監督銀行整體性業務策略，並考慮銀行之長期財務利益、暴險狀況，以及有效管理風險的能力。

②審核及監督銀行執行下列重要事項：

A. 整體風險策略，包括風險承受能力/胃納。



- B. 風險政策，風險管理及法令遵循。
- C. 內部控制制度。
- D. 公司治理架構、原則及企業價值，包括行為守則或類似文件。
- E. 薪酬制度。

董事會履行上述職責時應考慮股東、存款人及其他利益相關者之合法權益，並應確保銀行與監察人間維持良好的關係。

董事會成員應依據所適用之國家法律與監理標準，行使其對銀行之「關懷責任」與「忠實義務」<sup>1</sup>，積極參與銀行主要事務、持續關注銀行業務與外部環境之變化，以及採取適當行動以保護銀行之利益。

董事會應確保銀行與關係人間進行之交易（包括集團內部交易），業經風險評估之檢視，且受到適當條件之限制（例如，要求這些交易在常規交易條件下進行），同時銀行的商業資源不被挪用或誤用。

## （2）企業價值與行為準則

支持並提供適當的規範，以及鼓勵專業與負責任行為的企業文化，是良好治理的必要基礎。在這方面，董事會應帶頭建立「高層發聲」（tone at the top）<sup>2</sup>，並為自己、高階管理人員及其他員工制定專業標準和促進誠信經營的企業價值觀。

銀行的行為準則，應明確定義可接受及不可接受之行為，且應留意這些政策定義不被允許的行為，可能導致銀行從事之不正當或非法活動，例如財務報表錯誤、洗錢、欺詐、賄賂或貪污。另外，從事銀行政策所定義之過度的風險也應該不被鼓勵和允許。

---

<sup>1</sup> 依據經濟合作發展組織（OECD）定義，「關懷責任」為「董事會成員在瞭解和審慎的基礎上，做出對公司相關決策的職責。經常被解釋為要求董事會成員從事該公司的事務，就像一個謹慎的人在從事自己的事務般。在關懷責任下，經常有助於商業判斷」；「忠實義務」為「董事會成員的行為符合公司和股東利益的職責。忠誠的義務，應防止個別董事會成員以自己、其他個人或集團之利益行事，而犧牲公司和全體股東的權益」。

<sup>2</sup> 「高層發聲」（tone at the top）係指公司高階管理層對攸關公司誠信、價值觀與競爭力、管理哲學與經營風格、權責分配、政策與流程、員工的素質與技能等項目之指示。

銀行的企業價值應體認員工針對問題及時並坦率地與高層主管進行溝通討論之重要性。員工應被鼓勵能進行上述溝通，且對其所提出之攸關非法、不道德或問題事項，應受到不被報復或進行關切之保護。這種溝通應該被允許可以透過獨立於內部指揮系統外的方式（例如，透過監察人或獨立的稽核或法令遵循功能），直接或間接地傳達到董事會。董事會應決定如何及由誰來進行合理的調查及處理，例如，通過內部控制職能、或客觀的外部單位、高階管理人員及/或董事會本身。

董事會應對其制定之企業價值、專業標準或行為守則，以及相關之配套政策與程序，輔以適當的溝通步驟，例如對某個部門涉及或違反規定進行秘密報告的各種方式。

### (3) 對高階管理人員之監督

除非適用之法律或監理要求另有規範，董事會應選任高階管理人員（並在必要時更換），並擬定對繼任人選之適當計畫。

董事會應將監督高階管理人員視為銀行制衡機制之一環。監督高階管理人員之措施應包括：

- ① 監視高階管理人員之管理活動須與董事會所制定之政策及策略相一致，包括風險承受能力/胃納。
- ② 定期與高階管理人員聚會。
- ③ 對高階管理人員提供之關鍵性解釋及資訊提出質詢與審視。
- ④ 對高階管理人員設定銀行長遠發展之目標、策略及與穩健財務相一致之績效標準，並以該績效標準檢視高階管理人員。
- ⑤ 確保高階管理人員之專業知識與能力持續符合銀行業務及風險狀況之本質。

董事會並應確保銀行之組織結構有利於有效決策及良好治理。包括確保銀行已制定及執行權責系統——明確定義董事會、高階管理人員及對控制職能需負責人士之權責與授權制度。

董事會應定期檢討所制定之政策，及對高階管理人員與內部控制職能（包括內部稽核，風險管理及法令遵循）之管理措施，以確認足以辨識及處理重大風險與問題。董事會應確保銀行之控制職能得以適當發揮應有功能，所配置之人員和資源並能獨立及有效地善盡其職責。

## 2. 董事會之資格條件

### 原則二

董事會成員應具備並保持應有資格，包括通過其職位所需之培訓。董事會成員應明確瞭解其在公司治理中扮演之角色，並能對銀行事務作出適當及客觀之判斷。

有關董事會之資格條件，分就資格條件、培訓、組成方式等三項規範相關內容。

#### (1) 資格條件

董事會成員不論個別或全體均應擁有適當之經驗、能力及個人特質，包括專業與誠信。

董事會整體應對銀行目前進行之各項重大財務活動具有足夠之知識及經驗，以確保有效之公司治理及監督。舉例而言，董事會應尋求擁有或獲得適當之經驗或專業知識包括：財務、會計、授信、銀行業務操作及支付系統、策略規劃、溝通、治理、風險管理、內部控制、銀行監理、稽核和法令遵循。董事會整體並應對銀行當地、區域性、全球性之經濟與市場，以及法律與監理環境，具有合理之理解。

#### (2) 培訓

為了幫助董事會成員獲取、保持及深化其知識與技能，並履行其職責，董事會應確保其成員針對銀行業務之相關議題，均能獲得初階及持續性之專屬教育訓練。董事會應提供足夠之時間、預算及其他必要之資源以培訓其成員。

#### (3) 組成方式

董事會應由足夠及適當之成員組成。除法律另有規定外，董事會應辨識及提名董事候選人，並規劃適當之繼任人選。董事會於銀行之規模、複雜程度與地理範圍等條件允許下，可以藉由自廣泛候選人中招募董事會成員之方式，以具備對行政部門的觀點及不適當的政治或個人利益，行使客觀獨立的判斷能力。董事會可以增加足夠及有能力行使客觀判斷並具備資格條件之非執行董事，以增強董事會之獨立性。

### 3. 董事會本身之運作與結構

#### 原則三

董事會本身應對董事會之運作制定適當之治理實務，並確保在持續改善的過程中定期檢視該治理實務。

有關董事會之運作與結構，分就董事會之組織與職能、董事長之角色、董事會所屬委員會、利益衝突、控制性股東等五項規範相關內容。

董事會應制定其實踐健全治理原則之實務規範，以能更有效地協助董事會履行其職責。同時，這些規範亦有助於使銀行之內部單位或外部機構，明確瞭解董事會致力達成健全公司治理之目標。

#### (1) 董事會之組織與職能

董事會應持續及定期制定法規或其他類似文件，以更新銀行之組織、權利、責任及與主要業務活動相關之規範。

董事會應視其本身之結構（包括董事會之規模、會議次數及設置各類委員會），提高效率，充分深刻地檢討相關事務，並以健全及嚴峻挑戰之方式討論問題。

為協助董事會成員履行其職責，董事會應定期對其整體及個別成員之表現進行評估，藉由合適之外部單位進行評估作業更能彰顯評價之客觀性。當董事會對其成員之績效表現或誠信持嚴重保留時，應採行適當救濟措施。

#### (2) 董事長之角色

董事長對董事會之正常運作扮演非常關鍵之角色。董事長領導董事會並負責

董事會整體之有效運作，包括維持董事會成員之信任關係。董事長應具備必要之經驗、能力及個人素質，以履行這些職責。

董事長應確保董事會係在合理及充分瞭解之基礎下作成決策，並應鼓勵及促進關鍵之討論，以確保在討論過程中可以表達不同的意見。

為實踐適當之制衡，除非法律另有規定，越來越多的銀行要求董事長係由非執行業務之董事擔任。當銀行沒有採行這種分界，特別是當董事長兼任執行長（CEO）時，銀行必須採取措施（例如，董事會成員中有一個領導者或資深獨立董事或設置類似職位）以減少兼任情形對銀行業務之制衡效果所產生之衝擊。

### （3）董事會所屬委員會

為提升董事會在特定領域之效率並提供更深入之關注，許多國家都已立法明訂要求董事會設置相關之專門委員會，專門委員會的數目及性質取決於許多因素，包括銀行及董事會規模之大小、銀行所經營之業務及其風險狀況。

任何專門委員會都應有其設立章程或其他類似文件，以規範其成立任務、範圍及工作程序。為求建立更明確之透明度及職責，董事會應揭露所設立專門委員會之任務及組成方式（包括成員中誰具有獨立性）。為避免權力過度集中，並引進新式觀點，考量不致削減專門委員會所屬成員之技能及經驗，以及專門委員會之運作效率，對專門委員會之成員及召集人採取適當之輪調，可產生良好之效益。

專門委員會應對其所審議及決議之事項留存適當之記錄（如會議記錄或摘要，或審查後之決議事項），並記載專門委員會所履行之職責，以利評估銀行之控制職能，及監察人對專門委員會運作成效之評估。

#### ①審計委員會

對於大型及國際性銀行，設置審計委員會或類似單位是有必要的。審計委員會通常負責財務申報程序、監督銀行之內部及外部稽核；向董事會或股東會提報對查核會計師之委任、報酬及解任案之審核或建議事項；審查及批准稽核範圍與頻率；受理主要的稽核報告（以及風險管理及法令遵循報告，除非銀行已針對該二項領域設置專門委員會）；確保高階管理人員對稽核人員所發現之銀行控制弱

點、未依循政策、法律或法規事項、或其他問題，已及時採取必要之更正措施。此外，審計委員會應監督銀行建立會計政策及實務。

審計委員會由適足之非執行業務之獨立董事組成是適當之作法。由非執行業務之獨立董事負責聘任或解聘會計師對銀行是有利的。整體而言審計委員會至少應具備新近及相關之經驗、與銀行組織複雜度及其職責（有關財務報告、會計及稽核業務等）相平衡之技能與專業知識。

### ②風險委員會

對多數銀行而言，設立委員會或相當層級之風險管理委員會是恰當的，尤其是大型及國際性銀行，風險委員會負責向董事會告知銀行當前及未來之整體風險承受能力/胃納及策略，並負責監督高階管理人員執行該項策略，包括資本及流動性資金管理策略，以及銀行之信用、市場、作業、法令遵循、聲譽及其他風險。為提升風險委員會之效益，應建立與銀行之風險管理部門及風控長（CRO）正式及非正式之溝通管道，並在適當情形下，能獲得外部專家之意見，特別是正在擬議中之策略性交易，如併購案件。

### ③其他專門委員會

就設立其他專門委員會而言，越來越多的銀行有設立以下幾種：

- A. 薪酬委員會 - 負責薪酬制度的設計與運作，並確保薪酬制度是適當的，符合銀行的文化、長期業務及風險策略、性能、控制環境，以及任何法律或監理機關之規定。
- B. 提名/人力資源/管理委員會 — 就董事會成員及高階管理人員之人選案向董事會提供建議；可能參與評估董事會及高階管理人員之成效；可能參與監督銀行之人事或人力資源政策。
- C. 道德規範/法令遵循委員會 - 側重於確保銀行具有適當的手段，促進正確決策及遵守法律、法規與內部規則，提供對法令遵循功能之監督。

為使各專門委員會之成員能針對相關議題全面了解、客觀評估及引進新思

維，董事會應以合組之方式任命專門委員會之成員，以實現最佳技能與經驗組合之目標。為實現所需之客觀性，成員應盡可能由多數之非執行業務之獨立董事組成。由相同背景之獨立董事組成並非最佳組合，委員會成員應具有各種不同之技能與經驗，以發揮最佳之客觀性。

不論是個別或全員之聚會討論，獨立委員定期坦誠及適時之對話，對銀行整體是有益的。此外，董事會可藉由一個以上之專門委員會（受限於委員會成員之時間）以加強風險相關之議題。例如，擔任薪酬委員會之成員，同時兼任風險或審計委員會之成員，可以在這些領域之風險考量上發揮更大之增益效果。

#### (4) 利益衝突

利益衝突可能在銀行各項不同之活動及角色中產生（例如，銀行提供貸款給企業，而其自營交易部門買賣由該公司發行之證券），或銀行本身（或其客戶）與銀行董事會成員（或高階管理人員）之間存有利益關係（如銀行與董事會成員中具有財務利益關係之實體單位建立實質的業務關係）。當銀行係隸屬於一個廣泛集團之一部分時，也可能產生利益衝突，例如，銀行與其母公司及/或其他附屬公司間之業務通報及資訊傳遞方式可能導致出現類似之利益衝突（例如，從不同之公司實體間共享潛在之專有性、機密性或其他敏感性資訊）。

董事會應確保已制定辨別潛在利益衝突之各項政策並已落實執行，及若這些利益衝突無法避免，至少已有適當之管理（符合依國家法律及監理機關發布標準之健全公司政策為前提之合法關係或交易）。

董事會應制定正式書面之利益衝突政策及實施該政策之遵循程序。本項政策應包括：

- ①董事會成員對規避所有可能產生或已經產生利益衝突之各項活動，所應負之義務。
- ②董事會成員從事相關活動（例如兼任其他公司之董事）前依循之審視或核准程序，以確保這些活動不會引起利益衝突。
- ③董事會成員揭露任何可能導致或已經造成利益衝突事項之義務。

④董事會成員對其他成員可能有利益衝突存在之任何事項，或對其他成員妥善履行其對銀行需盡義務之客觀性或能力有所質疑時，投下棄權票之責任。

⑤在常規交易之基礎下與利害關係人從事交易之適當程序。

⑥董事會處理任何不遵守政策之方式。

董事會應確保已善盡適當揭露銀行之利益衝突政策（含潛在之利益衝突），及/或相關資訊已向監察人呈報。該等揭露或呈報資訊應包括銀行對與其所訂政策未能一致之利益衝突事項之管理方法，以及銀行與其所屬集團內之其他實體單位所進行之各項聯繫或交易所產生之利益衝突事項。

#### (5) 控制性股東

當控股性股東對董事會成員具有任命權時，董事會應謹慎行使職權，此種情況下，董事會成員應時刻銘記其對銀行本身所負之責任。當董事會成員是由控制性股東任命時，董事會應考慮訂定明確程序或進行定期審視，以確保全體董事會成員均能適當履行其職責。

### 4. 集團之結構

#### 原則四

在集團結構下，母公司董事會對集團公司治理負整體責任，並應確保集團及集團所屬之實體單位，對組織架構、業務及風險等已制定適當之治理政策及機制。

有關集團之結構，分就母公司之董事會、受集團監管之子公司（銀行）董事會等二項規範相關內容。

#### (1) 母公司之董事會

在履行公司治理責任方面，母公司董事會應知悉可能會影響銀行與集團子公司間之重大風險與問題。因此，其應充分行使對子公司之監督，並尊重子公司董事會獨立之法律及治理責任。

為履行其公司治理責任，母公司董事會應：

①建立有助於有效監督子公司之治理架構，並考量集團及附屬公司依性



質、規模及複雜程度之不同所暴露之風險。

- ②定期評估治理架構，以確保適用於業務之成長、複雜度之增加及地域之擴張等。
- ③核准集團子公司之公司治理政策，包括承諾符合所須適用之治理要求。
- ④確保各子公司具有足夠之資源，以達成集團之標準及區域性之治理要求。
- ⑤了解各子公司間以及子公司與母公司間之角色及關係。
- ⑥建置適當之工具以監控各子公司符合所須適用之治理要求。

## (2) 受集團監管之子公司（銀行）董事會

受集團監管之銀行董事會應遵守母公司所奉行之企業價值及治理原則，並應設定其公司治理責任，及評估任何集團層次之決策或作法，以確保銀行不會違背法律或主管機關之規定及審慎規則。銀行董事會亦應確保上述決策或作法不致有害於銀行之健全與審慎管理、財務健全或利益相關者之合法權益。

## (二) 高階管理人員之職責

### 原則五

在董事會之指導下，高階管理人員應確保銀行之各項活動符合董事會制定之經營策略，風險承受能力/胃納及政策。

高階管理人員負責監督銀行之日常業務，應具備必要之經驗、能力及誠信，以監督管理銀行業務，並應對銀行之主要業務單位善盡適當之管理。高階管理人員透過其個人對所管理業務之適當監督，以及確保銀行之各項活動符合董事會所制定之經營策略、風險承受能力/胃納及政策之行爲表現（例如，協助董事會制定「高層發聲」），對銀行之健全公司治理具有莫大助益。

高階管理人員負責派任員工職務，並應建立可促進權責制及透明度之管理架構，且應持續監督職責，並就銀行之經營績效向董事會負責。

高階管理人員應依據董事會之指導，對銀行之暴險，建置適當之風險管理系

統（包含財務及非財務），包括全面及獨立之風險管理職能與有效之內部控制系統。

### （三）風險管理及內部控制制度

有關風險管理及內部控制制度之規範，委員會訂定四項原則，並分別針對風險管理與內部控制；風控長或相當層級人員；風險管理職能之職責、地位及獨立性；資源；資格條件；風險理論與活動等六項目訂定規範，說明如下：

#### 原則六

銀行應建立有效之內部控制制度及風險管理職能（包括設置風控長或相當層級人員），具有足夠之權力、地位、獨立性、資源，並向董事會報告。

#### 1. 風險管理與內部控制

風險管理之過程通常包括下列步驟：

- （1）確定銀行之關鍵風險。
- （2）評估及衡量銀行之暴險情形。
- （3）監視暴險情形，並在持續經營之基礎下確定相對應之資本需求（即資本規劃）。
- （4）監視與評估接受特定風險之決策、減少風險之措施，以及風險相關決策是否符合董事會核准之風險承受能力/胃納及風險政策。
- （5）向高階管理人員及董事會呈報本章節所述及項目。

內部控制之設計，旨在確保所有關鍵風險均已制定對應之政策、程序或其他衡量及控制措施，且如預期般有效地運作。因此，內部控制制度有助於確保風險管理過程之完整性、符合法令遵循及有效性。內部控制制度亦有助於銀行財務及管理資訊之可信賴、適時及完整性，以及針對銀行遵循其各項義務（包括適用之法律及監理規定）提供適度之信任。

為避免個別活動超出授權範圍，或甚至詐欺行為，內部控制制度應對經理人及員工之自由裁量權設置適當之控制點。即使是小銀行，關鍵之管理決策亦須經

由一人以上決定（四眼原則）。內部控制制度之定期檢視應同時涵蓋遵循銀行所訂政策、程序，以及相關法律、法規及監理政策之強度。

## 2. 風控長或相當層級人員

大型及國際性銀行，應依其風險狀況及地區性治理需求，針對風險管理職能設置明確職責之獨立高階執行者，負責管理該銀行之風險管理職能，以及跨越整體組織之全面性風險管理架構。此一高階執行者通稱為風控長，部分銀行可能設有不同職稱之主管負責執行風控長之職能，但不論其頭銜為何，至少在大型銀行，風控長之角色應與其他行政職能及業務部門之職責明確區分，且不應「扮演雙重角色（兼任其他重要職務）<sup>3</sup>」（即營運長、財務長、總稽核或其他高階管理人員不應兼任風控長）。

風險管理之正式呈核路線，銀行各部門也許有所不同，但不論呈核路線為何，風控長之獨立性至關重大。雖然風控長可能須向執行長或其他高階管理人員呈報，風控長應不受阻礙地直接向董事會或風險委員會呈報。此外，風控長在任何營運業務面或收益創造職能上不應擔負任何管理或財務責任。風控長應與董事會經常聚會並留存充分之書面紀錄文件。非執行業務之董事應有權要求在未有高階管理人員參與之情形下，與風控長定期會晤。

風控長在銀行組織中應具有足夠之地位、授權及資歷。風控長針對銀行承受風險所做決策產生之影響，通常可顯現其能力。除了定期報告，風控長應有能力與董事會及其他高階管理人員共同參與關鍵性風險議題之討論，當風控長認為須做出風險判斷時，應有能力評估風險相關資訊。風控長不應受參與上述交互討論之影響，而對其獨立性有所妥協。

風控長因任何理由導致職位必須有所異動時，需事先經董事會核准，而且通常需向一般公眾公開揭露。銀行也應與監察人討論必須異動之原因。

---

<sup>3</sup> 如果這種「扮演雙重角色」確實發生（例如某些較小銀行在資源限制因素下，可能會有責任重疊之必要），這種角色重疊應該是兼容的，例如，即使風控長可能須對某特殊風險領域負責，亦不應削弱銀行內部之制衡力量。

### 3. 風險管理職能之職責、地位及獨立性

銀行之風險管理職能負責辨識、衡量、監視、控制或減輕、並報告風險暴險狀況，包括銀行所有經營風險、資產負債表表內及表外項目、集團所有投資組合及業務線之層級，並應考量風險重疊之程度（如市場與信用風險間，及信用與作業風險間之界線越來越模糊）。同時銀行總體風險之合計應與董事會所制定之風險承受能力/胃納相一致。

風控長所督導之風險管理職能，應具有足夠之地位，使風險管理人員提出之問題，能得到董事會、高階管理人員及業務系統必要之注意。銀行所做之各項決策通常會對該項產品作多方面之考量，藉由對風險管理職能設定適當之位階，以確保風險管理人員之見解得以納為上述多方面考量之重要一環。

雖然風險管理人員與各業務單位密切合作並非罕見，甚至有雙軌之呈核系統，惟因風險管理職能負責審查業務單位之活動與暴險情形，因此應與業務單位間維持適當之獨立性。

獨立性是有效風險管理職能不可或缺之因素之一，風險管理人員不應被業務系統以地理條件或其他方式所隔離孤立（將會造成其無法瞭解該項業務或取得必要之資訊）。此外，風險管理職能應能接觸所有可能產生潛在重要風險之業務系統，其最終之責任是對董事會負責。

### 4. 資源

銀行應透過其規劃與預算編制之過程，確保風險管理職能具備評估風險所需之各項資源（不論質與量），包括人員、獲取資訊之資訊系統與發展系統所需之資源，以及提供必要之內部資訊。這些過程應明確處理，並應提供足夠資源予內部稽核及法令遵循職能。風控長及風險管理人員之薪酬及其他獎勵措施（如晉升機會）應足以吸引及留住具備相關資格之人才。

### 5. 資格條件

風險管理人員應具備足夠之經驗與資歷，包括市場及產品知識，以及掌握風險紀律。風險管理人員應有能力並願意就銀行各項活動所可能產生之風險接受挑

戰。

## 原則七

在持續經營之基礎下，銀行應辨識及監視其整體與個別實體部門之各類風險，成熟之風險管理與內部控制之基礎設施，應隨同銀行之風險狀況（包括其增長）及外部風險環境之變化而變動。

## 6. 風險理論與活動

風險分析應包括量化及質化因素。雖然風險測量為風險管理之關鍵構成要素，過度側重於風險之衡量或建構模型，容易忽略其他之風險管理活動，進而可能導致過度依賴反而不能準確反映對實際暴險狀況之評估，以及對解決及減輕風險之行動不足。

風險管理職能應確保銀行內部之風險衡量，不致在信賴度及相關性過度樂觀假設之基礎下進行各種風險情境分析，並應確保風險衡量包含風險與利潤間及風險與外部經營環境間之整體質化之關聯性分析。高階管理人員及董事會應審查及核准銀行於風險分析時所使用之情境分析，並應知悉銀行風險管理模型中所使用之假設條件及潛在缺點。

由於銀行利用某些內部及外部數據，以辨識及評估風險、制定策略或經營決策，並決定資本適足性，董事會應特別注意風險決策所使用相關數據之特性、完整性及準確性。

在量化及質化分析上，銀行應利用前瞻性之壓力測試及情境分析，以利完整瞭解銀行面臨各種不利外在環境之潛在暴險狀況，此種測試及分析是銀行風險管理過程之關鍵要素，而且測試及分析結果應與銀行之相關業務系統及個別部門進行溝通，並給予適當之考慮空間。前瞻性之風險管理方法應包括持續監視現有風險，以及辨識新種風險。

除上述前瞻性工具，銀行亦應定期檢視相關風險評估後之績效表現（即回測），以協助測量風險管理流程之準確性及有效性，並進行必要之調整。

風險管理職能應督促高階管理人員及業務系統之經理人辨識及評估重大風

險，而不應過度依賴外部之風險評估。雖然外部評估（例如外部信用評等或外購之風險模型）有助於銀行投入更全面性之風險評估，惟評估風險之最終責任仍在於銀行本身，銀行應避免過度依賴任何特定之風險理論或模型。

除辨識及衡量暴險情形，風險管理職能亦應評估管理這些風險之可能方式。某些情況下，風險管理職能可引導風險減少或以避險限制暴險狀況。在其他情況下，風險管理職能可能只是呈報風險部位及監視這些部位，以確保部位符合銀行所訂之風險限額。上述兩種方法，均可達到風險管理職能之獨立性不受妥協。

成熟之銀行風險管理與內部控制基礎設施（特別是足夠且強大之資訊技術基礎設施），應與資產負債及收益之成長、日益複雜之銀行業務或經營結構、地域擴張、兼併與收購、或引進新產品或業務線等同步發展。進行策略規劃及定期審查時，應考慮上述各項發展之程度，及持續發展之可能性。

銀行應訂定新商品之核准程序，包括評估新商品之風險、較現有商品顯著改變之情形、新業務線及進入新市場之引進情形。風險管理職能應提供上述作業程序可能產生之風險，包括在各種可能情境下完整及坦率之風險評估，以及評估銀行現有風險管理與內部控制制度在有效管理相關風險之潛在不足處。銀行之新商品核准過程應考量銀行在風險管理、法律與法規遵循、資訊技術、業務線等方面之強度，及內部控制職能是否具有足夠之工具及專業知識，以利管理相關之風險。

若足夠之風險管理程序尚未到位，新產品上市須俟系統及風險管理可涵蓋相關活動時，同時還須具備評估風險與績效表現之程序，並與原始規劃情形作比較，且隨同該業務商品之成熟，據以修訂相關之風險管理處理措施。

兼併與收購，將會對銀行構成特別之風險管理挑戰。尤其是風險可能來自注意程度之不足，而無法辨識併購後產生之風險，或與銀行策略目標或風險承受度/胃納相衝突之行動風險。因此風險管理職能應主動積極參與評估兼併與收購可能產生之風險，並應直接向董事會及/或有關專門委員會報告其發現結果。

#### 原則八

有效之風險管理，不論是在組織系統內，或向董事會及高階管理人員呈報，

均須針對風險在銀行內部先做好強而有力之內部溝通。

健全公司治理文化下，高階管理人員及員工被期待與鼓勵能辨識風險，而非依賴內部稽核或風險管理職能辨識風險。銀行之風險暴險及策略，在內部應有足夠之溝通頻率。不論是跨組織之橫向溝通，或管理系統之垂直溝通，有效溝通可促進有效之決策，及安全與健全之經營，並能規避可能導致暴險擴大之決策。

資訊應以及時、完整、準確及容易理解之方式，傳達董事會及高階管理人員，使其得以足夠之工具作出明智之決策。尤其當銀行面臨財務或其他方面之困難，須作出迅速及關鍵之決策時更形重要。若董事會及高階管理人員所獲取之資訊不夠完整或準確，其所作決策可能導致擴大風險，而不是減輕風險。因此應認真考慮由董事會對其所獲得或應獲得之資訊，定期實施質化及量化資訊之審查。

為確保董事會及高階管理人員有足夠之瞭解，管理階層及負責控制職能之人員，須在資訊之準確與「過濾」（即不隱藏潛在之壞消息），及不致因龐大之外來資訊造成溝通效益適得其反之間取得平衡。

向董事會所作風險報告須經妥善設計，以確保銀行整體與部門所屬之投資組合，及其他所有風險均能以簡潔明確之方式向董事會傳達。報告內容應準確傳達風險之暴險情形，以及壓力測試或情境分析之結果，並應能引起廣泛熱烈之討論，例如，銀行現有及潛在之風險（尤其是情境分析所強調之狀況外）、風險/利潤之關係、以及風險承受能力/胃納等。除了內部衡量及評估銀行風險，報告內容亦應包括相關外部環境之資訊，以確定可能會加重銀行現有或未來風險狀況之外部市場條件及趨勢。

風險報告制度必須是動態、準確及全面性，並應妥善利用這些範圍之基本假設。風險監控及報告不僅應出現在個別部門之層級（包含在子公司或附屬部門被認為重要之風險），且應向上彙總，以完整涵蓋銀行整體之風險暴險情形。

風險報告制度應清楚瞭解任何風險評估之缺陷或限制，以及任何重大嵌入式假設（例如關於風險依賴關係或關聯性）。這些系統不僅應彙整資訊以提供整體性觀點之風險報告，亦應強調新出現的、有可能成為重大的、及可能值得進一步

分析之風險。

## 原則九

董事會及高階管理層應有效地利用內部稽核、外部稽核及內部控制職能所進行之工作。

董事會應認識及瞭解建立獨立、專業及合格之內部與外部稽核，以及其他內部控制職能（包括法令遵循職能），對公司治理過程之重要性，有助於實踐其所訂定之重要目標。高階管理人員亦應瞭解該等職能之有效運作對銀行長期穩健經營之重要性。

董事會及高階管理人員可以經由下列對銀行治理、風險管理及內部控制制度之支持，強化內部稽核職能以辨識銀行之問題：

- (1) 鼓勵內部稽核人員遵守國家及國際性之專業標準，例如由內部稽核機構所建立之標準。
- (2) 要求稽核人員須具備與銀行業務活動及風險相稱之技能。
- (3) 推動內部稽核人員之獨立性，例如確保內部稽核報告提呈董事會，以及內部稽核人員可直接向董事會或董事會之審計委員會報告之管道。
- (4) 瞭解稽核及內部控制程序之重要性，並與銀行各部門溝通，使其瞭解稽核及內部控制程序之重要性。
- (5) 高階管理人員須對稽核人員所發現之問題，要求相關部門採取及時及有效之改正措施。
- (6) 與內部稽核人員共同參與判斷銀行之風險管理及法令遵循職能之有效性，包括向董事會及高階管理人員呈報風險管理報告之品質，以及其他關鍵性控制職能之有效性。

除法律另有規定，依照適用之會計標準及有效內部控制職能所建立之財務報告，董事會及高階管理人員應對銀行財務報表之允當性負責，並且對會計師之執行成效可以有所要求，例如，在聘書中約定會計師之專業實踐必須符合國內及國際間所適用之規範與標準。



非執行業務董事應有權要求在未有高階管理人員參與下，與外聘之會計師、內部稽核之負責人，以及負責法令遵循職能之人員定期會晤。如此可加強董事會監督高階管理人員執行董事會政策之能力，確保銀行之經營策略及暴險與董事會所設定之風險限額相一致。

銀行應保持良好之控制職能，包括有效之法令遵循職能，銀行應定期監測遵循法律、公司治理規則、規定、守則及政策，確保所有偏差案件已向適當之管理階層呈報，重大偏差案件並已向董事會呈報。

高階管理人員應促進強而有力之內部控制，並應避免可能破壞內部控制有效性之活動與作法。有問題之活動或作法，例如未能確保有效之職責分工進而導致衝突發生、未對位居重要職位之員工（甚至是明顯的「明星」員工）執行有效之控制措施、對未能依合理預期產生收益或利潤（如在低風險、低利潤之交易活動產生預期外之高利潤）之員工，因擔心利潤流失或員工離職而未對該等行為進行質問。

#### （四）薪酬制度

有關薪酬制度之規範，委員會訂定二項原則，說明如下：

薪酬制度對銀行之績效表現與風險承擔有相當之影響，係銀行公司治理與風險管理之主要組成因素之一。惟實務上決定薪酬制度時經常未慮及風險，導致某些屬於長期之風險，可能因薪酬激勵措施反而使風險更加劇烈，例如提高短期利潤。

##### 原則十

董事會應積極監督薪酬制度之設計及實際運作，並應監視與審查薪酬制度，以確保薪酬制度如預期般地運作。

董事會負責銀行整體薪酬制度之設計與運作，董事會成員應積極參與（例如擔任董事會所屬之薪酬委員會之成員），薪酬制度應由非執行業務且獨立之董事參與訂定，該等董事對薪酬安排與獎勵措施，及對獎勵制度可能產生之相關風

險，須具有豐富之知識。

薪酬制度應與風險相連結，瞭解銀行之風險衡量與管理，及不同薪酬制度如何影響銀行之風險狀況，是同等重要的。董事會之薪酬委員會應與風險委員會密切合作，以評估因薪酬制度所產生之激勵措施，並確保每年對薪酬制度進行必要之審查。

除了建立薪酬制度，董事會應監視與審查薪酬制度之產出結果，以確保薪酬制度如預期般運作。例如，董事會應確保業務線經風險調整後產出之收益較低時，薪酬也應相對減少。

屬於控制職能（如風控長和風險管理人員）之薪酬制度，應主要基於其目標之實現，且不影響其獨立性（例如，薪酬不應與業務線產出之收益高度連結）。

#### 原則十一

員工之薪酬制度應與其業務所承擔之風險審慎及有效連結；薪酬制度須能因應各類風險而作必要之調整，所計算之薪酬結果應與產出之風險具有對稱性；支付薪酬之安排流程須考量風險之時程；混合現金、股權及其他形式之薪酬制度，與風險之連結須具有一致性。

長期而言，員工承擔不同之風險，卻可能產生相同之短期收益，因此薪酬制度須考量員工承擔風險之不同，而調整所支付之薪酬。銀行應考量所有類型之風險在一定及充分時間下所顯現之風險產出結果，使用量化之風險衡量及人為之判斷方法，以確定風險之調整均屬適當可行；當銀行進行這些調整作業時，須將所有重大風險均納入考量，包括難以衡量之風險（如聲譽風險）及潛在之嚴重風險。

除事前之風險調整，銀行應採取其他步驟，以期薪酬制度能完整及審慎地與承擔風險連結。有效薪酬之特色，係產出結果與產生之風險相對稱，特別是在業務部門。亦即各種不同規模之銀行，考量績效之積極與消極表現，須有浮動之薪酬支付。當業務部門產生重大損失時，浮動薪酬須能同步減少或取消。

薪酬制度應與多年之風險產出結果具敏感性。一般係透過安排以遞延薪酬之方式，直到風險產出已有具體結果，並輔以所謂的「malus」或「clawback」（「附

帶條件」或「回補」)<sup>4</sup>之規定，亦即如員工發生導致銀行在隨後幾年表現不佳，或發生未能遵守內部政策或法律規定之風險事件，即減少或迴轉其薪酬之支付。在「黃金降落傘 (Golden parachute)」<sup>5</sup>之安排保護下，被解職之執行業務人員獲得大額遣散費，其績效表現通常無法與穩健之薪酬實務作法相一致。

混合現金、股權及其他形式（如選擇權）之薪酬制度，與風險之連結須具有一致性，不同部門之員工可能有不同之薪酬支付方式，取決於該員工在銀行所占之地位及角色。

#### （五）複雜或不透明之組織結構

有關複雜或不透明之組織結構之規範，委員會計訂定二項原則，說明如下：

##### 原則十二

董事會及高階管理人員應瞭解銀行之作業架構及該作業架構所帶來之風險（亦即「瞭解銀行的組織結構 (know-your-structure)」）。

某些銀行因法律、監管、會計或產品需求之目的，在銀行內以部門、分公司、子公司或其他法律實體之方式，建立各種組織架構，將大大提高該組織之複雜度。數量眾多之法律實體，特別是這些實體間之相互聯繫及集團內部交易，可能導致對辨識、監督及管理該組織全體風險之挑戰，形成本身即組織之一項風險。

董事會及高階管理人員應瞭解集團所屬之架構及組織，亦即應對準該集團之不同單位/實體、正式及非正式之聯繫、不同實體間及與母公司間之關係。包括瞭解法律及作業風險，及集團內各種暴險及交易活動之各項限制，以及其對集團

---

<sup>4</sup> 高階管理層之薪酬，特別是銀行業，「bonus-malus」是指當年度獎金計劃被要求附帶條件（不立即給予），並且如在未來數年虧損可以追溯減少（回補）。目的是為了與激勵機制更完整有效地連結，並鼓勵管理者施行長期性審視，不鼓勵因追逐短期利潤（因此在早年即可獲得獎金紅利）而承受過多風險，長期而言則呈現虧損情形（在傳統的獎金制度下，將不會受到懲罰）。這個系統是由 Raghuram Rajan 年 1 月所提議。97 年 11 月，瑞銀集團宣布改變其高階管理層之薪酬計劃，改實施這個系統，它被稱為是「bonus-malus」獎金-獎懲制。

<sup>5</sup> 「黃金降落傘 (Golden parachute)」通常係指聘用合約約定若公司轉手他人，該合約保證高階管理人員得到其遣散費；是一種特殊之「斷絕費」，給那些可能會被迫離職者（通常指大型集團之高薪經理人，如公司被接管，這些經理人被解雇時可以獲得大額之離職金）。

資金、資本及風險狀況在正常與惡劣之環境下可能產生之影響。

建立健全有效之措施及制度，以利各種不同實體間資訊之產生及交換，以管理集團整體之風險，達成集團之有效監督。高階管理人員應呈報董事會有關該集團之組織及作業結構，以及集團收益與風險之關鍵驅動因子。

當銀行對業務或產品線建立之管理結構與銀行之法律實體架構無法匹配時，將導致另一種治理之挑戰，因該種架構將引進額外之複雜性。除確保這些矩陣結構之適當性外，董事會或高階管理人員，應在個別部門及集團整體之基礎下，確保得以掌握及評估所有之產品及其風險。

董事會應對組織中新成立之部門建立其適用之政策及明確之策略，並應正確引導及瞭解銀行之結構，包括其演變及其局限性。此外，高階管理人員在董事會監督下，應：

1. 避免設立不必要及複雜之組織結構。
2. 對組織內新設立之法律實體單位，須在已建立判斷標準之基礎上，建置集中之審核及控制程序，包括持續性之監測及執行任何實體單位之要求（如監管、稅務、財務報告、治理）。
3. 瞭解並提出對銀行結構之相關資訊，包括任何法律實體單位經營之類型、章程、股權結構及業務內容。
4. 認識複雜之法律實體結構本身可能引起之各項風險，包括缺乏管理透明度、因內部聯繫及複雜之資金結構所引發之經營風險、集團內之風險暴險、受限制之抵押品及交易對手之風險。
5. 評估組織結構及法律實體單位所具備之上述各項風險，在正常及不利之環境下，如何影響集團管理其風險狀況、及部署可運用資金與資本之能力。

為提高銀行集團之健全治理，個別實體單位之內部稽核可以對集團之架構所引發之風險，輔以定期之風險評估。評估銀行整體結構及個別實體單位之活動，確認遵循董事會所核准之策略，並揭露任何可能出現之差異之定期性報告，對內

部稽核、風險委員會、母公司董事會及高階管理人員有相當之助益。

高階管理人員，必要時甚至是董事會，應與其監察人討論增設任何可能增加集團複雜度之新架構之政策及程序，或以報告之方式為之。

### 原則十三

當銀行之業務運作遍及特殊目的用途或相關之組織結構，或以妨礙透明度或不符合國際銀行業標準之方式運作，其董事會及高階管理人員應了解業務運作之目的、結構及獨特之風險，並應設法減輕業經辨識之風險（亦即「詳細瞭解銀行的組織結構（understand-your-structure）」）。

銀行在某些特定區域或國家經營業務（或在這些特定區域或國家與某些經營實體單位或交易對手經營業務），或建立某些架構（如特殊目的事業或企業信託），可能有其合法之目的，惟在不完全透明或不符合國際銀行業標準（例如，在審慎監管、稅務、反洗錢和提供反恐怖主義資金協助等方面）之區域或國家經營，或透過複雜或非透明之架構，除可能為銀行帶來財務、法律、聲譽及其它之風險外，亦可能阻礙董事會及高階管理人員進行適當業務監督之能力，並妨礙有效之銀行監理。銀行應評估上述之擬議活動及交易，並在事先獲得核准下思考如何實施有效之董事會及/或管理監督。

除上述風險，當銀行為客戶執行某些服務或設立機構，例如為客戶設立公司或以合夥代理之方式經營、提供信託服務之範圍、發展複雜之結構性融資交易，銀行亦可能間接產生暴險。雖然這些活動往往是有利可圖，可以為客戶提供合法之業務經營目的，惟在某些情況下，客戶可以藉由使用銀行所提供之產品及交易活動，進行非法或不當行為。反言之，整體而言提供這些服務可能構成銀行重大之法律及聲譽風險，導致銀行偏離其核心業務，並導致整個集團對提供客戶活動產生風險採取適當控制措施之疏忽。

高階管理人員及董事會應注意以下挑戰，並採取適當行動，以避免或減輕其影響：

1. 在持續經營之基礎上，維持及檢討管理這些架構及活動之適當政策、程

序及策略。

2. 定期監測這些架構及活動，以確保其符合既定之目的，並在適當及足夠之理由下進行。
3. 建立適當程序，以辨識及管理因這些活動所產生之所有重大風險。銀行唯有在可以正確辨識、評估、管理這些重大財務、法律及聲譽風險之情形下，才能核准這些行動。

此外，在符合董事會之指引下，高階管理人員應確保銀行已建立適當之政策及程序，可以：

1. 為這些活動建立核准程序（如適用範圍、減輕法律或聲譽風險之措施，及所需之相關資訊），並考量運作該組織架構可能產生之結果。
2. 定義及理解這些活動之目的，並確保這些活動之實際運作符合其預期目的。
3. 留存簽核與風險管理審議過程之相關書面文件，使稽核人員及監察人清楚瞭解過程之透明度。
4. 定期評估透過有礙透明度之複雜架構持續運作之條件。
5. 確保與這些活動有關之資訊及風險業經隨時提供給銀行之總行，並向董事會及監察人做適當之報告。
6. 確保這些活動接受定期之內部及外部稽核審查。

母公司董事會可以藉由控制職能（如內部稽核、風險管理或法令遵循）對這些架構、及其控制措施與活動進行正式審查，確認符合董事會所核准之策略，並向董事會及高階管理人員呈報審查結果，以強化上述措施之有效性。

## （六）公開揭露與透明度

### 原則十四

銀行之治理，應對其股東、存款人、其他利益相關者以及市場參與者充分透明。

健全及有效之公司治理，透明度不可或缺，對銀行股東、存款人、其他利益相關者以及市場參與者而言，缺乏足夠之透明度，欲有效監視及正確追究董事會及高階管理人員之責任，並非易事。公司治理領域所強調之透明度，其目標即在提供這些第三者，符合國家法律及監理法規之關鍵資料，使其得以評估董事會及高階管理人員管理銀行之成效。

銀行應揭露委員會所確定與公司治理關鍵領域相關之資訊。揭露內容應與銀行之規模、複雜性、架構、經濟顯著性及風險狀況相稱。

銀行應適用93年經濟合作發展組織所發布原則中有關公開揭露及透明度之規範，公開揭露應包括（但不僅限於）有關銀行之目標、組織及治理架構與政策（特別是其所實施之任何公司治理準則或政策及過程之內容）、主要股權與有權投票者、以及利害關係人交易之重要資訊。銀行應適當揭露其遵循金融穩定委員會（FSB）所發布有關薪酬之原則及標準之相關激勵及薪酬政策。

銀行亦應揭露有關其風險承受能力/胃納（不違反必要之保密）之關鍵事項，以描述之方式敘明定義風險承受能力/胃納之過程，及董事會在過程中參與有關活動之資訊。當涉及複雜或不透明之架構，銀行應充分揭露有關該等活動之目的、策略、架構、風險及控制之資訊。

公開揭露資訊應準確、清晰，並以易於理解之方式呈現，使股東、存款人、其他利益相關者及市場參與者，可以很容易地提出諮詢。在銀行之公開網站、或在其年報及定期性財務報告或其他適當之方式，及時公開揭露是可取之作法。在年報中根據所適用之財務報告編製準則，以清晰且容易辨識之章節，開闢公司治理專區及公開聲明書，是一項很好之作法。所有在定期性年報編製期間內所發生之該等事項之重大發展，均應予以揭露不得無故拖延。

## 二、監察人之角色

董事會及高階管理人員對銀行之管理與績效表現負主要職責，在這方面，股

東亦應追究其責任。監察人之關鍵作用是確保銀行所執行之公司治理與良好公司治理實務之目標相一致。有關監察人之角色，委員會計規範五項原則，以協助監察人評估銀行之公司治理，說明如下：

**(一) 監察人應向銀行提供期待健全公司治理之指引。**

監察人應努力建立符合委員會發布之強化銀行業公司治理原則所規範內容，要求銀行制定健全公司治理策略、政策及程序，特別是在國家法律、法規、規範、或上市公司治理之要求不夠健全，無法解決銀行獨特之公司治理需求時，更形重要。監察人應分享銀行業最佳之實務作法及新出現之風險，特別是有關銀行業務之實務運作。

**(二) 監察人應對銀行整體公司治理之政策及實務作法，定期進行綜合評估，並評估銀行對該等原則之執行情形。**

監察人為衡量銀行之公司治理政策及作法，應擁有監督程序及工具。進行評估之方式可以透過現場檢查及非現場監測，並應包括定期與銀行之高階管理層、董事會、負責內部控制職能者、外部稽核人員進行溝通。

監察人評估個別銀行，應考量銀行之公司治理，並對應其規模、複雜性、結構、經濟意義及風險狀況，採取不同之作法。此外，監察人應考量銀行於其所在地之整體特性及風險，以及相關之國家因素，如法律架構。

瞭解公司治理如何影響銀行之風險狀況，是監督銀行在安全及穩健上有無疏失之重要因素。監察人應期望銀行執行組織之架構，包括適當之制衡。監察人之監管指引應能解決責任、義務及透明度之明確分配。

當監察人必須判斷及評估董事會成員及高階管理人員之專業知識及誠信之建議案時，監察人應獲得必要之資訊。適當人選之準則應包括（但不僅限於）：

1. 該等成員具備對銀行安全及穩健經營有所貢獻之技能與經驗，包括一般管理技能。



2. 曾有違法活動或不利監督判斷之任何記錄，致使監察人判斷其不適任銀行之重要職位。

此外，監察人應要求銀行建立適當程序，以檢討董事會、高階管理人員及負責控制職能者，是否善盡職責。監察人於持續監督之過程，與個別董事會成員、高階管理人員、及負責控制職能者之定期會晤值得嘉許。

監察人應評估銀行是否已建立使董事會及高階管理人員得以執行其監督職責之健全機制。除了政策與程序，該等機制尚需包括允當之職務授與及人員之控制職能，例如內部稽核、風險管理及法令遵循。監察人應評估董事會所訂定之控制職能在監督方面之有效性，包括評估董事會與該等控制職能之負責人間之互動與會晤情形。監察人應確保內部稽核職能之進行具有獨立性、以風險為基礎並有效進行，包括對銀行的控制職能及整體內部控制制度進行定期之審視。監察人應評估促進健全治理之內部控制制度之充分與適當之執行。

**(三) 監察人應透過結合內部報告及審慎監理報告之監控，對定期評估銀行公司治理之政策及實務作法提供補充，包括在適當情況下，經由第三者之報告，如外部會計師。**

監察人應從銀行之公司治理政策及實務作法獲取相關之資訊，且資訊內容應該定期更新，以及若有重大變化發生時亦應立即更新。監察人應基於資訊本質之要求，及銀行之風險狀況與重要性，以相對稱之頻率收集及分析相關資訊。

基於監視及評估之目的，監察人應定期審查銀行主要之內部報告。為與銀行間進行有意義之比較，監察人需有一套標準化之監督報告程序，涵蓋其認為有必要之資料項目。

**(四) 監察人應要求銀行採取有效及適時之矯正措施，以解決銀行在公司治理政策及實務作法上之重要缺失，並應具備適當之工具。**

監察人應具有適當之可使用工具，以供其處理所掌握之銀行公司治理之重大

缺失，包括有權要求採取適當之強制矯正措施。監察人對任何矯正措施所選用之工具及時間表，應該與該等缺失對銀行之安全與穩健或相關財務系統造成風險之程度具有對稱性。

監察人要求銀行採取矯正措施時，應設定執行時間表。當銀行對已經發現之缺失事件未能採取適當之解決方法時，或監察人認為該項問題有必要採取進一步措施時，監察人應採取更嚴格或更加速之矯正措施。

(五) 監察人對有關公司治理之政策與實務作法之監督，應與其他具有司法管轄權之監理者相互合作。合作之方式可以包括簽訂 MOU (合作備忘錄)、加入監理協會，以及監理者間之定期會晤。

相關機構 (包括銀行監理機構、中央銀行、存款保險機構及其他監管機構) 間之合作及資訊共享，不僅針對公司治理相關問題，亦能更廣泛地促進這些機構在各自角色之監理效益。合作之方式可以成立監理協會及監理者間定期會晤之方式，共同討論公司治理相關議題。這種溝通可促進監理者提高其對銀行整理治理能力及面對風險狀況之評估，並協助其他機構對應更廣泛之金融體系。資訊共享應僅限於監理目的，且資料之提供須適用法律之約束。特別之約定，例如合作備忘錄，監理者間或監理者與其他機構間進行之資訊共享，須在被授權之前提下。

### 三、促進支持健全公司治理的環境

健全公司治理之主要責任取決於銀行之董事會與高階管理人員。惟有關制定指引及評估銀行公司治理之實務作法，監察人負有重要之作用。此外下列對象亦可促進良好之公司治理：

- (一) 股東 — 透過積極蒐集資訊以行使股東權利。
- (二) 存款人及其他客戶 — 透過不與經營不善之銀行業務往來。
- (三) 外部稽核 — 透過完善及合格之稽核專業、審計標準，及與董事會、高

階管理人員、監察人之溝通。

- (四) 銀行公會 — 透過對相關健全公司治理實務作業主動訂定自律規範及出版品。
- (五) 專業之風險諮詢及顧問公司 — 透過協助銀行執行健全公司治理之實務作法。
- (六) 政府 — 透過法律、法規、執法及有效之司法體系。
- (七) 信用評級機構 — 透過檢視與評估銀行之風險狀況對公司治理實務作法之影響。
- (八) 證券監管機構、證券交易所及其他自律組織 — 透過公開資訊揭露及上市規範要求。
- (九) 員工 — 透過對不合法、不道德或可疑之作爲，及其他公司治理缺失事項進行合理關切之溝通方式。

如上所述，可以透過解決某些法律議題之方式以改善公司治理，例如：

- (一) 保護及促進股東、存款人及其他利益相關者之權利。
- (二) 釐清銀行之治理作用。
- (三) 確保銀行各項職能免於貪污及賄賂之環境。
- (四) 透過適當之法律、法規及其他措施，促進經理人、員工、存款人及股東之利益結合。
- (五) 以上均有助於促進健康之商業及法律環境，使健全公司治理及相關監理措施能獲得支撐。

公司治理之基本架構與機制，在已開發國家已發展成形，例如有效之法律架構及監理程序、司法獨立、有效率之資本市場，然而在許多轉型經濟體可能尚爲薄弱或付諸闕如。公司治理架構與機制之強化措施，須在可提高營運效率、以較低之成本獲得更多之資金、健全銀行聲譽等利益下推動。

## 參、心得與建議

有鑑於國際間對推動公司治理之重視，我國銀行業主管機關行政院金融監督管理委員會除於日常監理要求銀行業應落實公司治理外，並督促銀行公會訂定公司治理自律規範「銀行業公司治理實務守則」，該實務守則係於 92 年 12 月 31 日初訂，於 94、96 及 98 年間陸續修訂，並於本 (99) 年 11 月 22 日修訂，歷次修訂並經行政院金融監督管理委員會核備。比較銀行公會最近修訂之「銀行業公司治理實務守則」與本次巴塞爾銀行監理委員會於 99 年 10 月發布最新之加強銀行業健全公司治理原則，下列各點似有必要於該實務守則中落實規範，以強化本國銀行業公司治理：

- 一、明確訂定於董事會下設風險委員會以加強風險管理職能：巴塞爾銀行監理委員會為提升董事會在特定領域之效率並提供更深入之關注，強調許多國家都已立法明訂要求董事會設置相關之專門委員會，其中包括審計委員會、風險委員會及其他專門委員會（薪酬委員會、提名/人力資源/管理委員會、道德規範/法令遵循委員會），銀行公會之「銀行業公司治理實務守則」雖已有董事會下設審計委員會之相關規範，惟對風險委員會則尚付諸闕如，似可就董事會下設風險委員會進一步規範，例如要求風險委員會負責向董事會告知整體銀行當前及未來之風險承受能力/胃納及策略，並負責監督高階管理人員執行該項策略，並建立與風險管理部門及風控長（CRO）之分工職掌。
- 二、獨立董事或非執行業務之董事應在未有高階管理人員參與之情形下，定期與會計師、內部稽核之負責人，以及負責法令遵循職能之人員會晤，以加強董事會監督高階管理人員執行董事會政策之能力，確保銀行之經營策略及暴險與董事會所設定之風險限額相一致。
- 三、屬於控制職能之總稽核及稽核人員、風控長及風險管理人員、法令遵循主管之薪酬制度，應主要基於其控制職能目標之實現，其薪酬不應與業務線產出之收益高度連結，且不應影響其獨立性。