

攻擊可以得分、防守決定輸贏

曾國烈：風險管理沒有專家，只有贏家跟輸家

玉山銀行董事長曾國烈強調，一切業務不能凌駕於風險之上，也就是作風險管理的人要不斷去關心的部分，攻擊可以得分，業務可以衝得很快，但是不要忘記防守才能決定輸贏。

文◎黃蕙如 照片◎官錦昌

玉山銀行董事長曾國烈現身政大風管系EMBA講座，暢談「台灣銀行業風險管理的現況與發展」，他一語道出風險管理是高深的學問，在實務上更是巨大的挑戰，然而風險管理絕對不是負面語言，而是在創造價值的重要工具。

建立全面性的品質管理文化

談銀行風險管理，不只是在技術面的計算，他認為最重要的是一個全面性的品質管理文化，也就是完善的風險作業管理一定要建立在全面性的品質管理文化上。因此，任何一個組織經營理念，必須在作業流程中形成它的企業文化、共同的願景，最重要的企業文化核心，因為所有的風險都是由人而產生的，如果文化不對，弄更複雜的制度，結果還是會產生不可預期的風險，所以一個全面品質管制的文化相當重要。

近幾年來，玉山銀行蟬聯財富管理銀行



評鑑「民眾最信任的銀行」第一名（二〇〇九、二〇一〇《今週刊》），榮獲菁業獎最佳風險管理獎（二〇〇六、二〇〇八《金融研訓院》），房貸榮獲亞洲區最佳房貸銀行（二〇〇六《The Asian Banker》），榮獲「天下企業公民獎」（二〇〇八、二〇〇九、二〇一〇《天下雜誌》），說明玉山銀行風險管理受到各界肯定。

強調科學化的風險管理

以玉山銀行風險管理為例，「風險胃納」的機制意指從各種情境去做假設，董事會訂出報告線與容忍度，如果逾越風險胃納只有兩個選擇，一是面臨向股東增資的壓力，另一是「調整資產的規模」，整個策略因應方式，董事會要不斷地在「風險回應」、「資本觀點」、「價值觀點」上不斷地挑戰，也是所有銀行都需面對的挑戰（參考圖一）。

此外，強調科學化的風險管理，是深化風險管理的體系和技術，不斷精進策略面、組織面、流程面和資訊面，也在不斷地提升內部同仁參與決策和執行決策的創造力，以保持優良的資產品質和服務效率，並有效因應快速轉變的環境。此外營造更科學的風險管理：包括建置風險胃納、推動RAROC、改善風險定價、有效配置資本，以期將品牌轉變成企業價值的創造。

把品牌轉變成企業價值的創造

曾國烈表示推動RAROC（Risk-Adjusted Return on Capital，簡稱RAROC），意即風險調整後資本報酬率將績效評估指標加入風險因素考量，作為客觀的績效衡量與資本分配（Capital Allocation）之指標，是目前做起來重要與有效的方法，但是他坦言挑戰相當大，如何將品牌轉變成企業價值的創造，這與科學化的風險管理非常有關。



而實際在銀行運作體系上尚有很多改進空間，需要不斷地精進與接受挑戰，曾國烈認為最大的挑戰在市場，而市場本身在定價策略上，能否讓公司去實現此一概念，他個人也坦言「難度相當的高」，因此在高度流動的情況尚未有調整之前，亦或是整個銀行業的品質文化沒有調整之前，會在「風險定價」這一塊產生相當大的挑戰。

針對銀行業如何落實風險管理？他做出6大結論，第一，他認為不要期待有簡單的方法，可掌控全球性銀行目前所面臨的風險。必須實行類似Basel II三大支柱的多面向架構，且一定要兼顧，不只有在第一支柱量化的管理，也要有質化的管理，這也是在第二支柱的監理審查不斷強調質化的部分，以及市場揭露必須要多面向來看，才能做好風險管理。

第二，銀行業必須強而有力的做好風險管理、流動性管理和金融監理，不要期待有其他可便宜行事的替代方案。曾國烈表示銀行每天必須在策略、組織、流程和訊息面不斷地循環中找出管理的弱點，來形成更好的風險管理循環。他認為完整的風險管理4大循環，在實務的組織架構或在運作的模式



裡，這4大區塊常會缺少和不足，因此思考風險管理的問題，就必須要永遠不斷地去想，到底這4大塊缺少了什麼？哪一個部位沒有做好，是一個不斷精進的工程（參考圖二）。

第三，銀行的風控長應持續不斷地健全風險治理與管理的要素轉化，使銀行足以因應針對快速變化的環境。目前改善風險管理的研究，應特別注重的是風險來源，如果是屬於發生機率低，一旦發生就對盈餘波動產生很大衝擊的風險，這就是二〇〇八年發生金融海嘯的典型風險。

第四，主管機關也應確保其監理、法規與透明化的架構，足以跟上金融創新的速度，並對銀行健全風險管理提供適當的誘因。曾國烈表示主管機關常很難在這一塊提供誘因，但是卻是推動銀行企業做好風險管理相當重要的策略，讓銀行能夠在做好風險管理的同時，也能夠受到更少的約束，讓產業營運能更積極地往前，對整個金融發展是非常重要的；因而，他再次強調「風險管理」絕不要成為一個綁手綁腳的語言，而是朝向一個創造價值的工具角度思考。

第五，在新巴塞爾資本協議之要求下，銀行不能再把資本適足性只視為法令遵循，董事會與高階主管應負起全責，其中包括哪些責任？如整合相關資源、提升風險管理技術、落實風險管理制度與文化，以及強化風險與報酬之平衡。

最後，「整合性的風險管理」該名詞人人都懂，但是做起來相當困難，因為當組織進入產品線後就各自獨立，而且每一個產品都有非常主觀的聲音存在，如何將他們整合在一起，也就是要「打破分散式管理」，應以「整合性風險管理為主軸」，重視風險限額、風險分析、風險調整後報酬之動態管理，持續提升風險管理能力。

曾國烈表示最簡單的方法是做「風險限額」的控制，每一個顧客做一個風險限額，每個單位設立一個風險胃納的限額，這只是最基本的，最重要的是不斷地做「風險分析」，包括壓力的測試、情境的分析、VaR要如何分析等。

而「風險分析」之目的，是希望能夠讓定價反映風險的狀況，讓整個經濟資本做出更有效的分配，也希望讓RAROC的概念能在整個金融產業文化裡面不斷地深耕，但以目前來看，因為觀念植入不夠深，一旦到市場上時，流動性一來所有人就迷失了方向。事實上，如果觀念根生得深，當有比較高的流動性壓力時，它的衝擊就比較低，因為大家比較有共同文化在支撐風險定價的概念。

但是曾國烈也坦言台灣還是處在相當挑

【重要觀念集】銀行風險管理的未來發展

- ⑦ 某些資產的風險，主要是交易簿中複雜且低流動性的信用衍生性商品、資產證券化商品和表外暴險，沒有適當反應所需之資本計提
- ⑧ 資本的品質和數量，不足以抵補銀行在危機中產生的損失
- ⑨ Basel II具有較強的順景氣週期效應，在一定程度上會助長景氣波動
- ⑩ 增加逆景氣循環資本要求：在經濟景氣階段多提資本，以供經濟衰退階段使用
- ⑪ 計提動態備抵呆帳：會計準則應確保以預期損失提列前瞻性的（forward looking）放款損失準備，提升公平價值會計準則的透明度
- ⑫ 提高資本品質，更重視第一類資本
- ⑬ 重視不具有風險敏感性的槓桿比率
- ⑭ 重視壓力測試，加強壓力情境下的資本和風險管理，並減少使用模型的風險
- ⑮ 強化流動性風險管理的整體治理架構，並與其他風險管理更緊密整合在一起
- ⑯ 加強發展流動性壓力測試實務，並應包括表外或有暴險所需流動性的壓力測試
- ⑰ 強化銀行流動性有關的金融監理、銀行申報和公開揭露
- ⑱ 國際間一致標準之衡量指標：巴塞爾諮詢文件〈流動性風險計量標準和監測的國際架構〉
 - A. 提高銀行流動性資產比率
 - B. 要求銀行預備穩定基金

戰的階段，每一次在內部會議，「我挑戰別人，別人也挑戰我」一樣的道理，因為文化面沒有整個提升上來，所以不管怎麼說，我們必須要積極做好整個portfolio的管理。

一切業務不能凌駕於風險之上

最後，他更指出「一切業務不能凌駕於風險之上。」這是必須在銀行業不斷地強調的觀念。公司雖然不斷地在要求業績，曾國烈表示業務量充其只是量，資產增加或者營業增加等，對他來說那不是業績，真正的業績是——風險調整後的報酬才稱作業績。

因為銀行業是經濟體系的風險承受者，所有的經濟活動被迫必然有金融活動的支撐，這些金融活動在經濟結構發生任何變化時，就會形成銀行體系的風險，差別只在於

風險管理做得好與做得不好，所能承受風險的量也不一樣。

然而銀行的自有資本與風險性資產比例只有8%、10%，只要資產價值發生8%、10%的變化減損，銀行就會消失不見，所以每一次的金融泡沫之後，為何會有這麼多銀行會消失，是因為自有資本只有一點點，禁不起資產價值的快速變化，一旦資產泡沫破滅以後，銀行資產價值變化的速度，會超過資本可以承受的範圍。

這也是為何曾國烈強調一切業務不能凌駕於風險之上之主因，也是作風險管理的人要不斷地去關心的原因。攻擊可以得分，業務可以衝得很快，但是不要忘記防守才能決定輸贏。