



自序暨前言

我國首部法遵專書，自序兼前言抒己見

「法令遵循 (Compliance，簡稱「法遵」)」是國內金融、財經、企管、風險管理及內部控制領域的孤兒；學校未開課，書店無書本，外訓沒師資，自修無門路。台灣金融研訓院有鑑於此，囑我編撰第一本專門論述法遵的書籍。

本書共計 11 章，近 15 萬字，從法遵的定義、使命、重要性、起源、發展、功能、法遵主管及單位、法遵人員的資格及特質、法遵的三階段控制措施、法遵與稽核的關係，談到法遵的原則、我國的法遵法規、內部控制三道防線、有效的法遵制度，再介紹法遵重要議題，例如反貪腐及反賄賂、防制洗錢及打擊資恐、海外分(子)行法遵管理、金融消費者保護、投資者保護、法規異動管理、法令遵循風險評估、法令遵循風險管理及監督架構等。本書也整理了許多國際法遵缺失受罰案例，供讀者參考。

由於本書的定位是介紹法遵基本概念，協助金融服務業的從業人員正確認識法遵，書中系統化彙整相關知識及數十個案例；對我國過去及目前的法遵環境，並無診斷或評論。在此特別指出上述寫作方針，係提醒讀者，我國法遵起步較遲，現在仍處於

跌跌撞撞的嬰兒時期，亟待大家一起努力，建立法遵文化，迎頭趕上跑在我們前頭的國家。筆者亦想藉此自序暨前言一角，抒發己見，希望拋磚引玉，促使更多有心人關注法遵發展。

建立法遵文化制度，高層帶頭由上而下

處在金融國際化的今時今日，無論是國家要塑造法遵文化或企業要建立法遵制度，高階領導階層及公司治理單位（即董事會）對法遵的觀念與實務做法必須有正確的認識及瞭解，才能水到渠成，事半功倍，並與國際無縫接軌。例如：

一、塑造法遵文化由上而下

從國家角度而言，唯有主管機關先重視，企業才會風行草偃，順著風向隨之起舞。政策引導非常重要，不應期待業者自動自發。至於個別企業，董事會成員及高階管理階層更要以身作則；老闆所重視的，部屬豈會不重視。

二、董事會負法遵最終責任

董事會要審查並通過法遵政策、法遵計畫及法遵主管的任免。因此，一個公司的法遵成敗，董事會扮演極為重要的關鍵性角色。但是，董事會成員有法遵專家嗎？董事會有接受法遵訓練嗎？

三、法遵雖是成本，法遵缺失代價更高

法遵是成本，而且是不小的成本。但是從另一個觀點來看，法遵缺失的代價難道不高嗎？看看我國銀行被美國重罰 1.8 億美元的例子！然而，此金額與本書分享的許多受罰百億美元案例相比，根本不算什麼。

四、法遵須有成本觀念

成本議題的一個重要面向是成本效益。法遵要有「 $C = C$ 」（即 Control = Cost，控制需要成本）的正確觀念，不可事事追求完美控制，有時須對法遵風險相對較小的事項，依風險基礎方法，與業務或作業單位取得共識，施行簡化的內控措施。

五、法遵風險永遠存在，只是型態與強度不同

法遵是一條無法回頭的不歸路，只能向前，不能退後；因為法遵風險永遠存在，只是型態與強度可能隨著時空改變而不同。

六、每一家公司的法遵制度與計畫都是獨一無二的

每一家公司的法遵制度與計畫都是獨一無二的，只能參考，無法抄襲；因為法遵制度與計畫必須依照各個公司面對的風險、公司的風險胃納及風險政策，量身訂做，沒有任何兩家公司是完全一樣的。新設立、小型、商品簡單、服務及營運項目單純的公司，與歷史悠久、大型、國際性、商品及服務多樣

化的公司不同，其風險及法遵制度與計畫必定不一樣。兩者不可互比優劣。

七、法遵不可能一步到位或一成不變

法遵是一個演進的過程 (Evolving Process)，不可能一步到位，也不可能一成不變；於客戶、商品、服務、科技、市場或法規變動時，因為風險隨之改變，法遵制度與計畫亦必須更新。處於不同生命週期的公司，法遵制度與計畫自然不一樣，無法以相同標準衡量其有效性。

八、法遵只有起點，沒有終點

法遵只有起點，沒有終點；法遵工作永遠做不完，因為外部科技、市場、法規及金融犯罪手法不停地變動，內部商品、服務也不斷推陳出新。法遵單位須協助所有業務及作業單位辨識及管理日常營運所面臨的風險，因此永遠有做不完的事。法遵資源的需求只會增加，不太可能縮減；除非公司縮減業務或大幅提升作業及內控程序的自動化程度。

九、法遵是專業單位

法遵是一門專業，法遵人員需要具備特定的資格及特質，也需要一定的訓練與經驗。法遵是一個職涯發展的選項，人力資源單位必須有正確的認識，並創造一個適合發展法遵職涯的環境。

十、法遵不是法務，律師未必適任

法遵不是法務。有法律背景的人從事法遵工作，不一定比沒有法律學位的人更適任。在此籲請金融機構的高階領導階層注意，法學知識對法遵工作絕對有幫助，但是不可迷信律師資格，將其視為法遵人員之必要條件。實務上，法遵人員有兩大來源，其中之一是法務，另一個是業務及作業單位。具備多樣化背景或經歷過不同部門洗禮的資深人員，反而比較容易在法遵界得心應手。

十一、法遵人員需要豐富的產業知識及經驗

法遵人員需要豐富的產業知識及經驗，因此資深人員成功機會比較大。法遵人員必須確保第一道防線的業務及作業單位的營運符合法規，如果沒有相當程度的產業知識及經驗，實難以取得業務及作業單位的信任及合作，也難以有效且有效率地執行法遵職責。法遵單位的人力資源，最理想的情況是質量皆佳；萬一必須取捨，質比量重要。

十二、法遵與業務及作業單位是不可分割的一體

法遵與業務及作業單位是一體的，容辱與共，不可分割。如果沒有第一道防線的業務同仁們辛苦招攬客戶，如果沒有第一道防線的作業同仁們提供優良服務給客戶，公司沒有客戶，也就不需要法遵。法遵單位一定要知道自已的使命是協助第一

道防線以符合法規的方式營運，與第一道防線各單位合作進行法遵制度或程序的設計及審閱，執行其他法遵職責時，態度務必得體、合宜、不卑、不亢。

浸淫法遵近二十年，冷僻領域稀有老兵

2001年，對我國的法遵發展及我個人的法遵職涯而言，都是很重要且極具歷史意義的一年。

我國於2001年12月20日發布並施行「銀行內部控制及稽核制度實施辦法」及「保險業內部控制及稽核制度實施辦法」等，要求金融服務業者設置法遵單位、建立法遵計畫及任命法遵主管。

2001年夏，我任職於美商壽險公司，擔任資深副總經理，負責督導幾個部門的營運。有一天被長官告知要多兼一份工作，因為美國總公司指派我接手帶領已有多年歷史的法遵單位，並擔任法遵主管(Chief Compliance Officer，簡稱CCO，亦稱法遵長)的職務；這個職位直接向美國總公司國際部法令遵循主管報告。

我的職場態度是，只要把「吃苦當做吃補」，天底下沒有困難的職務。接到法遵新任務時，我毫不猶豫地一頭栽進法遵領域，完全投入，迄今近廿個年頭；堪稱曾經非常冷僻的法遵專業領域裡的稀有老兵。

有不少朋友覺得我的職涯發展歷程非常獨特；不但複雜多變，而且不同職務之間，相差何止十萬八千里，更跨越數個產業與專業領域，還包括少見的法遵。

我在台大念的是經濟學，在美國奧斯汀德州大學研究所則是主修廣告學。工作歷練了八個完全相異的產業：新聞媒體、廣告、製藥、信用卡、化工、壽險、銀行、教育。

不僅產業經驗異於常人，我從事、負責或督導過近廿個性質差異非常大的專業部門與功能，例如：美工（聯合報美術編輯）、新聞採訪與編輯（聯合報副刊編輯、美國中報紐約版主編）、廣告企劃（奧美廣告業務經理）、行銷企劃（葛蘭素藥廠、杜邦大中華區行銷企劃經理）、行銷（美國運通卡行銷副理、杜邦不沾產品事業部大中華區總經理）、公關（杜邦大中華區公關經理、保德信公關副總）、業務（保德信業務長）、法遵（保德信法遵長、第一金控暨第一銀行法遵顧問）、洗錢防制（保德信洗錢防制主管、匯豐銀行洗錢防制副總裁）、緊急應變計畫（保德信應變小組召集人）、教育訓練（德州大學助教、台北科技大學進修中心講座、中華公司治理協會顧問、台灣金融研訓院講座）。我在保德信還負責過營業支援、人力資源、總務、資訊系統、風險管理、資訊安全，也曾經擔任董事會秘書。我更曾經出任兩個基金會的執行長；分別是保德信青少年基金會及峽灣基金會。

法遵雖然只是我諸多資歷之一，卻是我在職涯中浸淫最久的專業！我多樣的產業及專業歷練，對我的法遵專業能夠順利發展助益極大。有關法遵人員的資格及特質，本書亦設有專節討論。

法令規定修修補補，全新領域幾人識得

我國法遵歷史不夠悠久及成熟，法遵經驗、知識及意識不足，許多相關的政府法規及公會的自律規範，都是參考歐美規範制定的。對我國而言，法遵是一個全新的專業領域，絕大多數人並無法遵基本概念及素養，更缺乏實務經驗，有時難免頭痛抄醫頭痛的藥單，腳痛則找治腳痛的配方。如果時間緊迫，立法時狼吞虎嚥，就會消化不良，思考不夠全面、周延，以致「只得其形，未得其神」。

一路走來，看見法遵相關法規不斷修修補補，有些失誤已陸續填補或修正，但至今仍有一些缺漏。分享幾個自己的觀點：

一、法遵中文名稱尚待統一

大多數文件均已稱 Compliance 為「法令遵循」，但是在金融業各個產業及機關的眾多文件裡，仍有多處可見「遵守法令」或「遵循」等不一的名稱。

二、可疑交易申報規定違反法遵獨立性及不可有利益衝突原則

銀行公會「銀行防制洗錢及打擊資恐注意事項範本」第

9 條原來規定銀行各單位承辦人員發現異常交易，應立即陳報防制洗錢督導主管。督導主管應儘速裁決是否確屬應行申報事項。如裁定應行申報，應即交由原承辦人員填寫申報書後，將申報書呈經「單位主管核定」後，轉送防制洗錢及打擊資恐專責單位。「單位主管核定」即存在明顯的利益衝突，違反法遵的獨立性原則。

實務上，要求身負業績重任的銀行分行經理冒著得罪客戶的風險，甚至失去好不容易爭取到的生意，申報客戶的疑似洗錢交易行為，實在是強人所難，嚴重違反法遵角色不可有利益衝突的原則。我曾到一些銀行的各地分行進行防制洗錢的法遵測試，即曾多次發現有分行經理拒絕核定督導主管裁決確屬應行申報的疑似洗錢交易。

立法者如果不食人間煙火，不諳法遵原則，也不熟悉銀行實務運作，即容易發生這種錯誤。幸好，銀行業及保險業此項缺失在民國 108 年已經修正，疑似洗錢交易報告不再需要經過單位主管核定，確保了法遵獨立性，也避免了利益衝突。但是，仍有其他業別尚未修正。

三、稽核參與修訂作業程序，違反三道防線原理

銀行公會「銀行業公司治理實務守則」第 5 條規定「銀行業之內部控制制度應涵蓋銀行之營運活動，並就組織規程、公司章程、業務規範及處理手冊訂定適當之政策及作業程序，並應配合法規、業務項目及作業流程等之變更定期檢討修訂，必