

自 2001 年起，國內大型金控公司紛紛成立，原在銀行、保險、及證券等領域各自獨立的事業體，在結合之後能否產生綜效，乃金控公司成敗的關鍵。然而，即使大型金控公司在組織形式上已經結成一體，但因前台交易系統、後台財務與會計系統、及外部資料系統尚未真正整合為一，各事業體仍各行其事。對此，資訊技術所扮演的角色，就更顯得重要。藉由整合資訊系統的導入，各子公司方能互相支援、交互行銷，並進一步整合風險、利潤、及績效的管理，但這也導致目前銀行的作業與服務（或泛稱業務）愈來愈依賴委外，藉由各種的技術與勞務供應者（簡稱委外供應者）來支援一系列的資訊技術與勞務服務相關功能。

近年來，銀行委外事項顯然地已經大量涵蓋原已受監理及未受監理的業務，而且委外的安排方式與管道日趨複雜，不再僅侷限於國內。在這種情況下，委外風險、管理、及法規遵循等將隨著業務委外間接移轉至委外供應者身上。加上部分委外事項並未受到銀行良好的管理與監理機關妥善的監理，已帶給銀行信譽方面負面的影響。例如，受委外業者的從業人員利用受委外資料處理、信用卡行銷、客戶資料輸入、郵寄作業、催收作業、及貸款行銷業務等機會，盜用或販賣客戶資料的情形屢見不鮮，除顯示銀行本身對技術與勞務供應者的管理不善外，監理機關對銀行的監理不周也應負部分責任，委外存在的諸多風險與問題成為值得研究的一個重要課題。

目前我國金融監督管理委員會（金管會）係以「銀行作業委託他人處理內部作業制度及程序辦法」作為銀行委外業務的規範，內容主要為不得違反法令、確保客戶權益、對委外事項應定期稽核、確認金融監督管理委員會等監理機關得取得相關資料或報告並進行金融檢查、及部分委外業務需向監理機關申請核准等。由於國內尚缺乏一套具風險聚焦的委外監理與管理實務範本，作為監理機關對銀行與委外供應者進行監理及銀行用於選擇委外供應者、簽訂委外服務契約、及後續管理時的參考，因此希望藉由本書對銀行作業與服務委外之監理與管理的介紹，在國內銀行作業與服務委外愈趨成長之時，能帶給國內監理機關與銀行於

未來視銀行委外的規模與複雜性、財務、基礎設施、及人力等狀況，進行妥善之風險導向的監理與管理，俾使銀行透過委外安排來達到降低風險、創造利潤的目的。

本書從探討全球資訊技術與勞務服務委外市場的發展與國內銀行委外現況切入，進而了解委外所產生的利益與風險，最後探討監理機關與銀行對銀行的委外業務應如何給予有效的監理與管理。除第一章導論外，各章的內容概述如下。

第二章分析銀行作業與服務委外的趨勢與利弊得失。依據國外研究機構對澳洲、紐西蘭、及亞洲主要國家對整體委外趨勢及成長的統計，過去台灣在整體委外趨勢上僅些許超越泰國及中國，而在委外的成長上卻是落後於印度、泰國、馬來西亞、及中國等國家。透過本章可以瞭解國外將銀行作業或服務委外，除將帶給銀行諸如有權使用專門技術、較低的成本、及較高的生產力等各種的利益外，也將改變銀行全面的風險概況。

第三章探討銀行作業與服務委外的風險。主要介紹由於銀行作業與服務的安排可透過不同的委外途徑去達成，甚至委外至不同地區處理，而許多的銀行由於本身的能力不足，並無法有效做到應有的委外管理要求，伴隨作業與服務委外帶給銀行好處而來的卻是各種風險，導致委外風險的發生時有所聞。本章也列舉銀行於作業與服務委外過程中實際所發生的風險案例，讓銀行能更深刻認識將作業與服務委外予委外供應者後可能面臨的重大風險，若銀行本身對委外供應者的監督與控制工作又未能落實，一旦發生問題，銀行客戶權益及銀行的信譽與財務將同蒙其害。

第四章探討銀行作業與服務委外的管理工具。銀行除應瞭解相關風險、具有妥適審慎的程序以選擇委外供應者、及建置對委外供應者持續監督的計畫，以審慎分析並管理委外風險，如能再善用各項委外管理工具，將使得委外管理更具效率與完備。本章主要對銀行作業與服務委外的管理工具 (1) 計畫要求或稱招商文件，(2) 勞務標準協定，(3) 主要承

包商的使用，(4) 委外供應者間作業協定，(5) 契約管理系統，(6) 合格供應者排序管理的內部網站，(7) 採購至付款系統，及 (8) 其他管理方法的使用等，一一予以介紹。在我國多數本國銀行所依賴的委外管理工具，仍是依照金融監督管理委員會所公布的管理辦法及風險導向管理程序（尤其是契約審視）等非實體系統的管理工具，主要是因目前國內銀行的委外種類較為單純，而且委外供應者的競爭也較不具多樣性，惟隨著委外的趨勢與風險遞增，銀行管理階層應思考是否需要利用更妥適的管理工具來管理銀行的委外業務。

第五章介紹作業與服務委外的國際監理與管理原則。監理機關現行關切的是銀行是否具有適當的委外風險管理及法令遵循的能力，對委外的過分依賴將有招致系統性風險之虞，國際金融監理組織及歐洲國家監理機關等對銀行的作業與服務委外監理，主要聚焦於以下的原則：(1) 銀行委外作業與服務應訂定周延的作業規章，且需經由董事會或相當層級的單位負責核定，並承擔起依該規章將業務委外的相關責任，(2) 銀行應遵守監理機關禁止委外事項，(3) 銀行將重要業務委外時作慎重考量，並且應將委外狀況充分通知監理機關並獲得核准，(4) 銀行應制定政策以管理整個委外過程，(5) 銀行應該妥適管理委外相關風險，(6) 委外應該遵照正式且周延的委外契約來進行，並且委外契約應該要求委外供應者必須遵守保護機密資訊的責任，(7) 銀行於管理委外關係時，應確保將勞務標準協定納入，(8) 銀行應該考量有關連鎖委外與集中委外的系統性風險，及 (9) 銀行應建立監理機關可由委外供應者處取得相關資料的管道，且監理機關依國家法律或委託第三者有對委外供應者執行實地檢查的權利。本章將對這些原則分別予以介紹。

第六章探討美國監理機關對銀行作業與服務委外的監理。內容係以美國監理機關對銀行委外作業與服務的檢查目標與程序、對委外供應者的監理、於海外地區委外的監理、及內部稽核委外的監理等四個部分，來說明美國監理機關如何做到委外作業與服務的有效監理。在對銀行委外作業與服務的檢查目標與程序中，美國監理機關第一類的檢查目標及

程序是有關銀行確認及管理委外風險程序上的落實，第二類的檢查目標及程序是以風險為導向的辨識及檢測方法來確認銀行在進行個別委外契約過程上的有效性。

在對委外供應者的監理中，主要介紹美國監理機關所採用之風險導向的監理，並將其區分為監理策略、風險評估、及資訊技術統一評等制度等三部分來作介紹，另有關對委外供應者的實地檢查（報告）實務係於第十章美國對銀行資訊技術委外的監理檢查作介紹。在海外地區委外的監理中，主要說明監理機關應評估及衡量銀行有關（1）委外供應者監督及法令遵循情形，（2）對委外資訊取得的限制，（3）有關委外供應者的稽核報告取得，及（4）銀行緊急應變計畫等委外風險管理的適足性。在對內部稽核委外的監理中，主要說明銀行應做到（1）維持或強化銀行的內部稽核功能或內部控制，（2）與委外供應者溝通管道暢通，（3）銀行審慎選擇委外供應者，（4）定期檢視委外供應者的作業與服務表現，及（5）注意內部稽核應具獨立性。

第七章介紹美國各監理機關所公布的委外作業與服務的風險管理原則。要妥善作好委外風險的管理，此等風險管理原則是完備風險管理措施架構的基本要項。銀行對委外供應者應有的風險管理程序為（1）風險評估及策略計畫，（2）審慎選擇委外供應者，（3）契約審視，及（4）監督委外供應者。第一階段風險評估及策略計畫，首重委外需求必須整合銀行的策略目標，並指派專家負責管理與委外供應者間的關係。第二階段審慎選擇委外供應者，這樣方能達成銀行策略目標與客戶的期望，並應以下列3項重點來充分評估委外供應者：（1）技術及金融產業知識是否足夠，（2）作業及控制是否良好及安全，及（3）委外供應者本身的財務狀況是否穩健並足以支援委外供應者的營運開銷。第三階段契約審視，乃於委外契約中釐清彼此的義務與責任，規範獎懲機制，將所有可能遭遇的狀況及應變措施，訴諸文字的契約條款，將使委外作業與服務契約的當事人各司其責，發揮最大委外效率。第四階段監督委外供應者，銀行應對委外供應者定期進行評估或評鑑，瞭解其財務狀況、監督其作業控

制、評估其作業與服務及支援的品質、監督契約遵循與契約修訂的需求、及確保委外供應者具備有效的營運復原與緊急應變計畫等。

第八章探討銀行海外地區委外及內部稽核委外的管理。銀行在委外地區及內容上產生了兩個比較特殊的課題，一是將作業與服務委外至海外地區，一是將銀行自行的內部稽核功能委外。海外地區委外將使銀行面對有別於國內一般委外的風險，特別是國家風險與法令遵循風險，所以本章將就銀行的董事會及高階管理人員應如何確保銀行有效監督與海外供應者間的關係、妥善評估風險、審慎查核、及適用法律與管轄權等議題進行探討。另將內部稽核委外予委外供應者來執行原先應由銀行內部稽核人員負責的工作，也牽涉到內部稽核獨立性的問題，本章也將討論有關銀行如何安排內部稽核委外，方能帶給銀行穩健有效的內部控制。

第九章探討國際大型銀行對作業與服務委外的管理。國際大型銀行對委外業務的管理方法，可以作為我國銀行管理並解決委外作業與服務衍生問題的借鏡，其主要有下列幾項：(1) 監理機關應督促銀行建置完整的委外管理組織架構，如統一的技術採購部門、風險管理委員會、及相關風險管理單位；(2) 銀行應藉由電腦管理軟體、系統、及各種協定的委外管理工具，以確保勞務提供水準，並規範契約雙方彼此的義務與責任；(3) 銀行應設置責任分工的管理人員，以充分發揮管理職能；(4) 銀行應建立完善的委外需求暨管理程序，從委外需求提出程序到委外契約審核、委外供應者資格的確認、審慎查核義務、訂立委外契約、及對委外供應者的財務結構作評量與作業作監督，都應訂定詳盡的標準作業程序以為遵循；(5) 當委外供應者的財務或作業狀況面臨的風險遞增時，銀行的技術部門或業務單位就必須提出維持永續經營計畫的書面說明；(6) 銀行應訂定周延的委外風險管理計畫及作業規章，以控管委外風險；及(7) 加強委外後機密資料的保護。本章將對這些方法一一予以詳細介紹。

第十章介紹美國對銀行資訊技術委外的監理檢查。對第六章提及之美國監理機關對銀行委外作業與服務的檢查目標與程序及對委外供應者

的監理中有關檢查（報告）實務作詳細介紹，並逐一介紹美國監理機關對於接受銀行資訊技術委外之委外供應者的檢查程序，包括檢查計畫的擬訂、檢查範圍的確認、與委外供應者作調閱資料的溝通、進駐檢查時雙方的溝通、結束檢查時的檢討會、必要時與委外供應者董事會舉行會議、檢查報告內容、檢查報告的分發、及工作底稿等。

第十一章介紹我國對銀行作業與服務委外的監理與管理，並以附錄方式列舉過去我國銀行在委外作業與服務上發生的缺失，俾使我國銀行業者瞭解在委外業務的管理上，可能被監理機關提出檢討的事項，而對委外缺失防範於未然，並改正委外管理方法，以真正做到對委外作業與服務的有效管理。

第十二章總結銀行成功委外應有的作法。由於委外在國際上已形成一種趨勢，伴隨著國內銀行作業與服務委外的大幅成長，監理機關對銀行作業與服務委外的監理與銀行對委外供應者的管理，勢必被要求符合國際監理機關的監理標準與達到國際大型銀行的管理水準。因此，本章總結銀行成功委外應有的作法，供我國監理機關與銀行視目前或未來銀行的委外規模、複雜性、及財務狀況等條件，來做妥善的風險導向委外監理與管理。