

## 第 01 章

# 風險管理的價值體系、 功能與組織運作



就經營目標言，風險管理與資產負債管理均應建立在報酬率與風險的最適關係上。為提升決策品質，各式各樣的金融業務均應風險管理，並將此步驟當作經營策略中不可或缺的過程。從全行角度觀察，總經理轄下的「資產負債管理委員會」強調的是，流動性風險與利率風險的業務管理。「風險管理委員會」則統籌所有風險的監督管理，尤其是與資本適足率計算有關的信用風險、市場風險、作業風險與流動性風險受到特別重視。惟不論哪種風險，風險管理制度最好納入：價值體系、應用途徑與運作機制，所以本章依此順序討論相關內容。



### 第 1 節 風險管理的價值體系

#### 一、風險管理的價值與態度

常言道：「面對風險管理的態度，主宰風險管理的深度」。但由於組織成員的權利、義務與責任不同，要討論面對風險問題的態度，不可忽略相關對象在組織中的權責差異，不宜使用相同標準看待

所有員工，也不要利用過高的行為標準，不合理地苛責員工，或將員工當作「牛馬」來使喚，破壞「主管責任大於部屬」的崇高價值。因此，探討風險態度的適當性，需要務實且合乎人性的價值體系做準繩，並依照成員的職務地位和業務對象來制定。例如，將組織成員分成主管與部屬分開討論，因為其彼此的職權頗多差異。又因公司的主理人（所有權人）與代理人（經營者）的角色，和薪酬結構及水準不同，正常情況他們承擔風險的意願也應有所差別，所以檢視風險態度時，宜分為出資的所有者與被僱用的員工。同理，根據分離原則（Principle of Separation）強調，風險產生單位與監督單位不宜相互隸屬，所以分開探討業務部門（風險產生單位）與管理部門（風險監督單位）的風險態度將是合理的想法。況且，一向站在優勢地位的風險管理單位，其駕馭式的風險態度有時比風險產生單位更為嚴重，因為「有高度」的監督者不易尋覓，他需要更多的理想、膽識、正直、謙卑等價值觀與品格。

討論主管職級的風險態度，須兼顧有形和無形的價值觀與品格作為。因為「人（決策者）一生的果效，都是由『心』發出」。「喜樂的心，乃是良藥；憂傷的靈，使骨枯乾」。唯有藉著高尚品格努力保守決策者的心懷意念，才能勝過黑暗勢力的轄制，不致跌倒。金融機構的業務龐雜，須透過金字塔型的官僚組織（Bureaucracy）來運作，並基於專業分工考量，將決策主管分成三個層級：最基層的主管如銀行的科長和襄理，中級主管則指分行經理與總行處長，高階主管包括協理、副總經理、總經理與董監事等。但風險工作該由哪種層級的主管負責，端視下達何種性質的決策而定，銀行也會利用「權責劃分表」清楚地規範，每項業務誰是最終的決策者。惟不論決策主管的職級高低，要贏得部屬和投資大眾的尊敬，符合倫理與法制精神的價值觀和品格是需要的。此價值觀與品格應當如何培育呢？「破繭一內

在生命的對話」的作者 Bill Hybels 曾說：決策者需要追求的價值觀與品格是：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），以及堅忍（能排除譏笑、難受、單調乏味而持續不懈）。但「富蘭克林」在自傳中說：他曾嘗試過努力追求這些品格，卻沒有效果。每當他掌控了一項美德，繼續下一項時，前一項便逃離他的掌握，顯示價值觀與品格無法藉著改正的決心與努力清單而得以成長，它通常需要很多努力、少許痛苦，以及經年累月的真誠，直到這些美德在我們身上徹底顯露出來。聖經上也說：「立志行善由得我，只是行出來由不得我」。是故，決策者要得著「尊榮」以前，必先學習「謙卑」的態度，經常自我反省與檢討，而非像托爾斯泰所說的「任何人皆認為，人都需要被改變，但不認為自己需要被改變」的高傲態度，唯我獨尊、氣勢凌人的主管始終無法贏得人心。

黑格爾雖說：「歷史給人類的教訓，是人類不接受歷史的教訓」。但成功的決策者，足以勝任的管理態度，可能來自隨時擴張價值與品格的境界，經常勤奮地裝備各種視野。第三項理想的管理態度應是實踐能力，相信「沒有拆封的禮物，毫無價值」，願意落實且迅速地執行被交辦的工作。否則，看到「風險管理資訊」卻不適時調整步調，一切都是枉然。但「心動固然不如行動」，有智慧地拿捏風險問題的輕重緩急是需要的，「乘風破浪、順勢而為」地做事，總比處理小事都搞得「驚濤駭浪、民不聊生」，對組織發展更加重要。風險管理的第四項態度有賴正確的風險意識做搭配。瞭解風險管理的本質不是消除風險，而是管理風險。「參透為何、迎向任何」不一定是合理的工作態度，因為「管理成本不宜超過管理效益」，決策者如何審慎選擇有能力應付的風險問題，循序漸進地管理，而將缺乏實力管理的風險減至最低相當重要。銀行也應在訂定風險規範時合情合理，不

宜過度限制從業人員承擔風險的機會。面對風險的第五項態度是，相信每個單位或人都有缺點，重要的是「制度怎樣處理缺點」，制度雖不能「解百憂」，也非「萬靈藥」，但求「對症下藥」。而要具備設計制度的能力，學習要領是：「累積經驗勝於錯誤中學習，激烈競爭的組織環境要儘量避免無謂的挫敗」。建立制度時，從個人經驗中學習固然很好，但從所有人的經驗中學習將更有智慧。人類的本性是只顧自己，加上所有傳媒廣告都鼓勵我們為自己著想，所以唯一能夠轉移這種思想模式的，只有時刻倚靠風險管理制度，並將之作為面對風險問題的重要態度。因此，決策者按照管理制度解決問題的態度，勝過「唯唯諾諾」的主管 (Yes Men)，以及將例外或法外開恩視為常態的態度。再者，重視管理制度的態度，不表示凡事嚴格懲處是理想的，讓組織成員偏高的離職率，對組織成長是不利的。賞心悅目的樹木，常在尚未完全長大以前，就因被人看中而從山裡消失。結果，不起眼的樹反而能夠守護著山林，並持續成長至茁壯，日後也許因此成為棟樑之材。

至於員工或部屬的風險態度應該如何呢？任何職務的員工，其做事態度似可當作第六項值得學習的態度、價值與品格特質：工作時「不僅說出您要做什麼，也指出您不必做什麼」，平常「不要讓緊急、不重要、短暫的事，佔滿您的工作」。倘若遇到工作不順利，也不能「看破」，但要想辦法「有所突破」。唯有認識困難問題的「真相」，才不會「昏頭轉向」。一棵大橡樹在承受強風吹襲之後，枝子便會更加茁壯，也會更深地往下扎根。工作中的失敗與痛苦，是為了在心中預備承受更大的喜樂而經歷的。

組織運作的態度可作為第七項特質，如前所強調的：各式各樣風險的營業單位，應與監督風險的管理人員有所區別，並分別隸屬不同單位管轄；銀行內部出現可觀損失時，風險管理單位務要誘導產生

單位充分揭露風險，切莫助長經理人員隱藏風險。至於適當的決策程序則可當作第八項態度特質：透過「從上而下」(Top-Down) 與「由下往上」(Bottom-Up) 雙管齊下，前者強調「貫徹到底解決問題的決心」；後者著重「能否建立順暢的意見溝通管道」。組織的不同層級主管雖受到「風險權限」的規範，但有擔當的主管不會遇到懲處就推給部屬，部屬則須對於工作權責更清晰地認識。很多員工經歷數十年工作之久，還不明白「職責」的意義，做事隨便應付的態度，常反映在毫不猶豫、不懊悔、不遺憾地，用微不足道的理由違背職責。暢行無阻的意見溝通管道，也需要高階主管具備優質的價值觀與品格做搭配，如此才能期待創造出「各部門集思廣益、群策群力，以竟事功」的風險文化。「不能飛的飛機，不過是有著飛機外型的汽車」，風險管理制度固然重要，所有成員具備理想的風險價值觀、品格、態度與文化，缺一不可。

## 二、風險文化與風險管理制度

擁有正確的價值觀，卻缺乏表達機會，可能引致抑鬱。學習風險管理知識，甚至建立了嚴謹的風險管理制度，若沒有具體行動，只會讓組織成員整天思索而停滯不前。中東地區的「加利利」是生氣盎然的湖泊，因為接收溪流的「水」亦排出「水」，灌溉大地。但「死海」卻死氣沈沈，因為它的「水」只進不出。因此，組織內部理想的風險文化，特質之一是具有廣納百川意見的胸襟，不逃避問題，相信「放棄今日的補救行動，明天仍然需要面對」。

再者，看重組織成員能否在「小事」上忠心，則是風險文化的另一特質。成功的管理者相信，風險工作中的「小事」，決定做「大事」的績效。就一般員工而言，什麼是「小事上忠心」呢？忠心就是

「心存善念、盡力而為」，我們無法阻止「鳥」從頭上飛過，但可避免「牠」在您的頭上蓋個「窩」。所以需要有智慧地「盡力而為」，隨時釐清哪些是可控制與不可控制的任務，集中火力在可控制的事項上發揮。

理想的風險文化須具備的第三種特質是，辛苦建立的風險管理制度能創造內部競爭的環境。此內部競爭不只針對部門間的績效競爭，也涵蓋各層級主管及員工的良性競爭。因為永續經營的企業，人與機器設備一樣，汰舊換新是常態，彼此衝突不可怕，可怕的是「衝突管理」不佳，被投資者與往來客戶所淘汰。解決組織衝突需要的第四種風險文化是：「授權不授責」，具備此種品格的高階主管，才稱得上有擔當，能促使部屬樂意為該組織賣力。傳統的管理學課本教導我們：公司的「組織目標應大於個人目標」，此無私、大有為的想法可能只適用在董監事等高階主管，刻意標榜此旗幟不如在風險制度上循循善誘。要求任何主管及員工做好其「可控制」的工作事項，減少其承擔「不可控制」的任務，才是符合「人性」的管理制度，進而帶動組織氣候與員工士氣的提升，促進意見溝通更加順暢。「創意」與「企業家精神」通常是在此時孕育而成，「激勵」可挑旺部屬潛力，帶來「銳不可擋」的磅礴氣勢，且造就「一棒接一棒、全部都是強棒」的氛圍，永不熄滅。

風險文化的第五種特質是：相信世界上唯一不變的就是「改變」(Change)。將「變化」當作組織生活的「香料」，積極培養適應「變革」的能力，可使組織成長的負面思維減到最低，取而代之的是「在危機中看到轉機、甚至機會」。適應「改變」需要搭配「老鷹」的格局，翱翔於寬闊的藍天俯視大地，尋覓機會。習慣將自己定位為「小鳥」的員工，遇到組織變革的反應通常是，與其他小鳥搶食既有的「小餅」，在盲點中看到自我解釋的「不公」，終日抑鬱寡歡。有