

風險管理策略之演進¹

Evolution in Risk Strategy

一、前言

隨著市場環境快速變遷，同業競爭日趨激烈，各類創新的金融商品與業務相繼開發，使得金融相關業者承受較以往更為複雜的風險型態。因此，為因應此一發展趨勢，金融業者、主管機關，及相關週邊業者莫不調整其風險管理策略以資因應：在主管機關方面，由於近年來國際間金融問題頻傳不斷，為確實監督金融相關業務經營，各國政府大抵參考國際清算銀行巴塞爾協議(Basel Accord)與相關公報為原則，建立各類風險的定義，將風險控管精神融入金融相關法規內；在業者方面，鑒於現代金融業務不復以往單純，一項交易可能涵蓋各種風險特徵，如外幣期貨選擇權交易、交換交易等。因此，其風險管理策略乃自對個別風險控管方式，演進至現今整合化風險管理架構(Integrated Risk Management Structure)，此乃順應市場環境變遷之自然結果。

蓋銀行業務本質，在於自風險承受中獲取報酬，因此，如何在風險與報酬中作取捨，有賴風險衡量與管理之精確性，繼而決定銀行可否永續經營。以商業銀行為例，傳統上，其業務涵蓋之主要風險為信用風險，時至今日，由於業務性質已有明顯變化，使得主要風險暴露涵蓋數種風險型態，信用風險不再是”主要且唯一的”成分，甚至在某些交易上，經常視為無關緊要而被忽略；再者，風險暴露亦可能橫跨數種業務，因此，如何瞭解與管理各項業務間之風險暴露，業已成為組織面風險管理之必要條件。

在風險特徵認定上，目前各國監理當局與金融業者已建立數種風險型態定義。雖然美國通貨監理局(Comptroller of the Currency)或聯邦準備理事會(Fed)所定義的風險種類有些差異，但一致認為下列風險型態是金融機構經常面臨的，包括：

- 信用風險
- 利率/流動性風險
- 市場/匯率風險
- 作業風險
- 法律風險
- 聲譽風險與策略風險等

二、風險管理之定義

風險管理是一種可使決策者在風險與報酬之間，做出適當取捨(trade off)的程序。適當的風險管理程序，可協助決策者達成以下目標：

- 認定與衡量公司所承受風險與所預期報酬。
- 隨時衡量與監控所承受之風險，使經營者知道是否所承受之風險符合先前預期。
- 控制風險並迅速地採取改善措施，使問題不至於擴大。
- 確保個別風險總計在可接受範圍內。

風險管理範圍包括影響機構風險輪廓(risk profile)之所有活動，例如：(1)避免從事特定業務或特定國家之風險；(2)透過內部控制與備援系統降低風險；(3)

¹ 資料來源：Cynthia Glassman 2000. An Evolution in Risk Strategy, RMA Journal(Oct. 2000)，請參考該機構網站，網址：www.rmahq.org。

透過避險或證券化方式移轉風險；(4)為風險投保；(5)對風險設限，如對利率風險敏感度或信用集中度設限；(6)明確地承受風險，換言之，進行放款或交易、引進新業務，實施新傳輸系統等。觀念上，風險管理程序可使管理者確定下列事項：

- 所承擔風險與報酬相稱。
- 風險處於與公司策略管理一致的容忍範圍內。
- 資本配置與不同業務的風險暴露一致。
- 績效獎勵根據風險容忍度調整。

不同類型的股東，對於公司的風險管理政策，乃至於風險與報酬的取捨，其觀點亦有顯著的差異，從而，這些分歧的看法與觀點，正是醞釀風險管理需求的主要背景：

- 董事會基於股東利益，欲透過極大化風險報酬以提高股東價值。
- 債權人希望較低的風險。
- 經營者欲藉由創造股東價值保住工作與獎勵。
- 客戶希望公司穩定。
- 評等機構希望公司有一定的透明度使其能提供正確的資訊。
- 監理者亟欲保護保險基金、避免系統性問題發生，以及一致性地對待從業機構。

三、風險管理的演進

回顧風險管理相關文獻與資料，許多影響組織風險輪廓的因素，正是風險管理演進的原動力。大致而言，這些因素可分為外部因素與內部因素。外部因素包括：

- 經濟環境的改變 即使機構本身並無任何改變，但經濟環境的改變將改變機構的風險輪廓。
- 競爭因素 對於盈利造成壓力並可能改變客戶的選擇與預期。
- 法律/監理上的改變 某些情況下造成新業務的產生，如Gramm-Leach-Bliley法案通過後，金融機構得跨業經營；其他情況可能產生對業務的新限制，如前述法案中有關私密法規部分，使得機構在經營業務上，需額外考量個人資料隱私保障的問題。

至於內部因素則包括：

- 經由組織再造(reengineering)或產業間(inter-)與產業內(intra-)併購(M&A)所引起的組織或領導權的改變。
- 保持公司現有市場地位與發動攻勢進入新市場的新策略。
- 新產品或舊產品改變。
- 新技術、新配銷管道，以及新程序的使用。

理論上，這些因素無所不在，惟因環境、組織的演變，在不同時期，某項因素頓時觸發當時風險管理的新焦點，並且經營者總是在機構遭逢巨大損失後，開始體認應該更積極地管理風險，進而採取實際行動加以改善。總歸來說，這些行動包括：

- 監理者增訂新規定—可能涵蓋衡量、報導，或提列資本—協助其監控與減輕風險衝擊。
- 市場參與者對於風險如何管理產生新的預期。
- 機構必須控制風險以維持績效。
- 資訊與技術的進步造就更為精密的管理技巧。

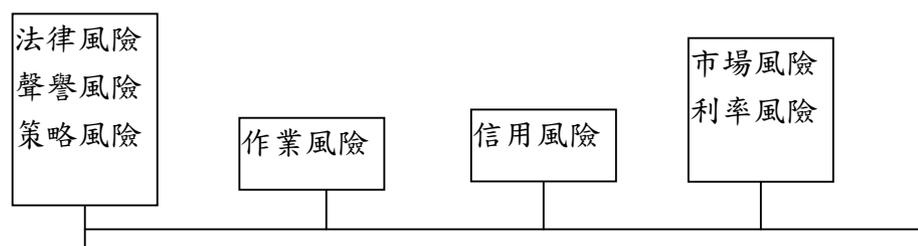
這些實為風險管理方法與工具的進步的原動力。例如，美國在 1980 年代早期的儲蓄與貸款危機，造成當時大家對利率風險的重視；1980 年代中期德州銀行倒閉與石油危機，使得貸款集中度問題受到重視；近來，由於鍵石第一國家銀行(First National Bank of Keystone)與霸菱銀行(Barings)倒閉事件，使得業者開始注意作業風險暴露的問題；另外，主管當局關心當產品日趨多樣與複雜的情形下，機構如何進行總合風險管理，防範未然。

然而，新型工具與方法，已經額外地將風險管理的焦點，由個別交易風險(如貸款或交易)轉移至組合風險(如投資組合的風險值(value at risk))與全面性管理風險。隨著風險管理朝著更為廣泛的方向，資源與經濟資本配置將變得更有效率，在風險的減輕與惡化可同時考量下，整體公司的資源最適配置將更為精確。

四、風險管理的目前狀態

試著將現今風險管理環境想像成一個連續集(Continuum)，個別風險管理與總合風險管理沿著此一數集排列(見圖一)—由簡單到複雜，當我們沿著此數集移動，風險管理變得更為複雜精密，得以提供更有價值的訊息，從而能夠較佳地配置資本暨衡量績效。

圖一 風險管理連續集



特定風險種類

如圖一，市場風險與利率風險管理位於連續集的最遠處。業者已從自特定交易中評估風險的模式，轉變成以組合為基礎逐日結清(marking to market)，估計其涉險值(value at risk)。用利率風險的語言來說，業者已從軋平籌資(matched funding)朝向缺口、存續期間、壓力測試，以及經濟風險值(economic value at risk)分析。

在信用風險管理方面，信用風險管理從個別貸款檢視，發展至遷移分析(migration analysis)，乃至於組合模型化(portfolio modelling)。今日，信用風險管理最重要的部分，正是從風險的角度積極地管理信用(貸款)組合，這意謂著：若組合風險與機構之風險容忍度不一致，管理者需積極調整組合以資因應。另外，許多複雜的機構在策略上從「買斷並持有」(buy and hold)調整為「起始並管理」(originate and manage)。再者，近來由於風險移轉工具的擴張(如信用衍生性商品與資產證券化)以及信用風險衡量工具的成熟，信用風險管理在風險管理演化上又向前邁進一大步。

在作業風險管理方面，作業風險包括人為風險(people risk)與系統風險(systems risk)。當經營分散、金融商品複雜度增加，以及對科技依賴性提高時，此種風險將格外顯著。在管理作業風險上，業者大多朝向有系統地認定：對於金融機構達成目標能力，將會有顯著負面影響之系統風險為何，進而發現主要績效

指標(Key Performance Index)。管理階層透過主要績效指標的監控，許多問題可能由於即時採取改善措施而消彌於無形。

整合性風險管理

為合理化所有機構面風險管理，目前各機構在風險管理上，逐漸整合各部門風險管理監督權責，以涵蓋橫跨所有業務與職務區域的風險，形成所謂整合性風險管理架構。此種架構，將風險認定、衡量、限額設定、監督與控制合併在全公司經營目標內。此種風險管理有二個層次，其一是在特定業務或產品之風險評估中考量所有風險因素，其二是所謂的由上而下法(top-down approach)，此法將風險管理工具、方法與揭露之研發予以集中化與標準化，使得董事會與資深管理階層擁有足夠且廣泛的資訊，進行任何風險與報酬取捨的決策。

有效的整合性風險管理架構有以下幾個關鍵性要素：

- 要有明確風險管理的共識，即風險文化(risk culture)。
 - 要有共同的風險定義，使得每個人都表達相同的風險語言(risk language)。
 - 標準化的評估方法，使得管理者得以”逐一比較”(compare apples to apples)。
 - 促進跨部門風險討論的組織架構。
 - 風險管理整合至主要業務程序。
 - 與策略訂定、績效衡量、激勵獎金，與資本管理架構存在穩健的聯繫關係。
- 在有效地執行整合性風險管理方法上，吾人應該遵循下列條件：

- 精確與一致的資料來源。
- 橫向連結各個管理資訊系統取得並揭露所需資訊。
- 風險管理是業務部門本身責任之認知。
- 適當的分析工具與方法論
- 完善設計的教育課程與對部門主管與職員大力支持。
- 即時地由上而下傳達風險容忍度，並且由下而上地揭露風險暴露。

綜言之，整合性風險管理架構突顯過去風險管理的弱點，從而激發溝通、工具、方法論，以及分析的改良，提供現代經營者更為周延客觀的決策資訊，提高機構競爭能力。

五、風險管理的未來方向

在過去，風險管理活動被認為獨立於經營管理之外，看法上亦多屬於向後看(backward looking)之性質。現在，風險管理變得更具前瞻性，有愈來愈多人體認到，風險管理是企業核心能力與策略優勢之所在。處在嶄新的風險管理環境中，將有更多機構使用先進的數量方法，衡量所有風險與報酬可能組合，並以前瞻的態度檢視風險。同時，由於市場全球化趨勢，機構面風險管理焦點亦轉向全球化風險管理：涵蓋不同的地理區域與不同產品範疇。吾人將預見有愈來愈多的機構，建立穩健的基礎架構，包括人員編制、程序，以及技術，在整合性風險管理基礎上，使得跨國機構風險管理將更具效率。