

論著與分析

全球行為風險趨勢及其管理觀點

曾韻、翁立翰

- 壹、引言
- 貳、國外趨勢
- 參、國內現況
- 肆、安永的觀點
- 伍、行為風險分析與管理方向
- 陸、管理行為風險的挑戰

壹、引言

經過各國多年對於行為風險的研究以及探討，行為風險的觀念已從公司角度逐漸地涵蓋各部處乃至員工，成為一個公司全面性的議題。面對全球層出不窮的行為風險案件，各國監管機關也開始強調銀行需正視行為風險並將其管理納入金融機構的風險管理準則當中。在強調公平、信任及透明的數位時代，金融機構需要加緊腳步將行為風險管理落實到每一個作業細節當中。畢竟，行為風險乃源自於個人或部分團體的不當行為所導致。

貳、國外趨勢

自 2008 年至 2009 年的金融危機後，全球銀行以及其他金融機構面臨了前所未有的財物損失以及商譽損害的風險。深入探討這些案件，發現這些損失大多來

本文作者曾韻為安永諮詢服務（股）公司執行副總經理。翁立翰為安永諮詢服務（股）公司經理。本文為作者個人意見，不代表本公司立場。

自於企業不具備適當的社會責任且無法維持良好的企業文化。儘管金融危機至今已經數年，國外仍發生了數起重大的行為風險事件，例如印度的銀行發生的匯款事件^(註1)與 LIBOR 利率操縱事件^(註2)。這些事件透漏在金融危機後，許多銀行以及金融機構仍無法記取教訓並重塑企業文化與經營準則，導致行為風險事件發生。

後續在 Edelman Trust Barometer 於 2016 年所出具的全球信任調查報告^(註3)中，相較於科技、能源與製藥等其他產業，接受調查的民眾對於金融產業較沒有信心。儘管自金融危機結束後，許多金融監管機關與金融業者花費大量努力重建民眾們的信心，但是民眾對於金融業信心增加的程度仍是遜於其他產業。為了強化監管力道，全球監管機構明確將這些議題定義為「行為風險」以及「不當行為」。

根據目前定義，「行為風險」以及「不當行為」主要是指金融機構不公平的對待消費者、監管機構以及市場競爭者，而管理行為風險與杜絕不當行為的主要目的是希望金融機構的服務能夠堅守保護消費者、維持金融市場健全以及維持良性的市場競爭。目前的國際趨勢來看，各大金融市場監管機構如 FSB(Financial Stability Board；金融穩定委員會)^(註4)、IOSCO(International Organization of Securities Commission；國際證券管理機構)^(註5)、ESRB (European Systemic Risk Board；歐洲系統性風險委員會)^(註6)與 BCBS(Basel Committee on Banking Supervision；巴賽爾銀行監理委員會)^(註7)等機構已將行為風險認定為是可能產生系統性風險的重要風險議題。而其中 FSB 更是曾致信至 G20 的各財務長與中央銀行機構，強調行為風險已升級為全球性的風險事件並需要強化對於該風險的關注以及管理，可見行為風險所帶來的潛在衝擊相當巨大。

為了深入了解全球金融機構對於風險管理的看法，安永於 2017 年與國際金融協會 (Institute of International Finance) 共同調查全球金融機構的管理趨勢^(註8)。根據該報告指出，無論是全球性或地區性的金融機構對於未來數年的風險管理方針的規劃，主要分為三大項目「於二線單位強化行為風險監控 (Strengthening second line of defense monitoring and testing conduct risk)」、「強化對於行為風險的風險評估 (Enhancing risk assessment of conduct risk)」與「強化員工教育訓練 (Improving employee training)」。可見金融機構除了單純的遵守外部規範外，更是強化內部

人員的訓練並提高風險意識。

參、國內現況

近年在國內金融市場頻繁傳出的理財專員挪用客戶資產的案件，讓行為風險議題重新開始受到民眾與金管會的關注。其實，行為風險的相關案件早在台灣的金融市場內層出不窮，但由於國內在行為風險的議題上始終未有明確定義，導致大部分人認為這些事件都是不同的議題。根據國外監管機關對於行為風險的定義來看，行為風險應屬於廣義的風險類別，其所涵蓋的不當行為有不公平的待客、不透明的產品費用、不適當的財務建議與操作、內線交易、市場操縱、不當招攬客戶購買金融產品以及未確實揭露企業資訊等而目前在國內最常發生的事件主要以保險業業務員不當招攬保單以及銀行理財專員挪用客戶資產為主。

在去年底，金管會主委黃天牧赴立法院財政委員會曾受訪時表示理專涉嫌挪用客戶資產與其他類似金融犯罪已有 35 件，且範圍涉及 22 間銀行。根據目前金管會的裁罰案件紀錄，光是理財專員挪用的案件自 2019 年至今高達 14 起，其中最高的挪用金額達新台幣 2.9 億元，而總計挪用金額高達新台幣 10.3 億元、裁罰金額達新台幣 1.4 億元。如此龐大的金額很難讓人想像這些理財專員是如何輕易地動用這些財產，探究其中原因，發現除了有些人是因為理財專員介紹投資機會之外，有更多人是因為貪圖方便而將印鑑與存摺交由理財專員保管，這些行為等於是為自己的財產開了後門給理財專員去操作。為杜絕相關案件未來發生的可能性，銀行公會在 2020 年初發布了「銀行防範理財專員挪用客戶款項相關內控作業原則」，俗稱「理專十誠」。該作業原則說明銀行除了執行 KYC(Know Your Customer) 之外，更是要 KYE(Know Your Employee)，並強化管理員工與客戶之間互動。更在 2021 年 8 月公布「理專十誠 2.0」，直接明確規範了相關應該偵測之樣態，要求金融機構實施，僅允許半年的適用調整期。

雖然相關規範已頒布，但為了更透徹了解國內目前發生案件的主要原因，安永分析團隊根據 2019 至 2020 年的案件進行量化分析。發現目前個案主要的理由為「假借公司投資或是協助資金操作」或是「利用與客戶長期建立的互信關係，提供客戶私底下的投資服務或是借貸關係」，透過這樣的方式取得客戶的重要印

鑑或是現金。根據分析結果，案件中最嚴重情境為假借投資與服務之便，收取客戶印鑑並私底下挪用客戶資產。該類型的案件平均的挪用金額高達新台幣 8,800 萬元、每位受害者影響金額平均為 920 萬元且案件平均長達 86 個月，除了案件時長外皆為所有情境之最。

理財專員挪用客戶資產的事件其實是許多外在與內在因素相互影響後的結果，其中可能有部分因素來自於個人的貪念，但有一部分原因也須從外在環境來檢討。整個大環境來看台灣是否為 overbanking 的市場尚有許多討論，但無庸置疑的是目前國內金融市場下，理財專員也是承受了相當的業績成長壓力。適當的業績壓力可以促使業務人員不斷地去拓展業務並增加營收；相反的，過度的業績壓力可能導致理財專員為了達到業績目標而私自操弄客戶資產或是誘導客戶購買特定產品，導致客戶財產損失。

肆、安永的觀點

在 2006 年，英國金融行為監理局 (Financial Conduct Authority, FCA) 總結了六個要點^(註 9)並要求金融機構遵守，用以保護金融機構客戶以及外部監管機關與競爭者，而這些要點也就是現在的公平待客原則。目前公平待客原則所提倡的六點主要著重在：公平待客的企業文化、銷售符合客戶需求的產品、產品與服務資訊透明化、基於客戶的需求提供服務建議、降低產品與服務客戶的預期落差、降低售後的服務障礙。放到行為風險的框架中，公平待客原則其實就是在探討客戶權益保護的指引政策。時至今日在公平待客原則持續的推行下，行為風險管理也衍生出三大管理重點：維持資訊對稱、解決利益衝突以及快速回應市場與監管機關的需求。

結合目前從國際上的監管趨勢與安永的調查報告來看，僅將行為風險管理納入現有的風險管理機制並不夠，企業文化的調整才是解決行為風險的根本之道。在以企業文化作為管理核心時，尚需評估內部單位是否過度以業績導向而忽略風險所帶來的成本增加，並連結員工在公司的行為與企業文化，讓企業文化不只是一個假象，而是確實地將願景與價值觀落實在員工的每一個行為當中。根據以上觀點，目前美國、英國以及新加坡等地的金融監管機構皆將企業文化納入風險管

理的範疇。

對於金融機構而言，企業文化的調整並非一朝一夕可達成，其中勢必會遇到來自內部的抗拒與壓力。根據調查，目前金融機構遇到最大的阻礙為第一線業務人員的業績導向思維已經固化、內部員工缺乏良好的風險意識以及市場競爭所帶來的壓力，因此要如何突破這些阻礙執行行為風險的管理，是現今大部分金融機構需要面對的一道難關。既然行為風險管理是一個長期抗戰，評估內部狀況並辨識現有管理缺陷即是行為風險管理的第一步。

金融機構在對內衡量行為風險時，可透過以下的問題進行自我評估：1. 董事會對於行為風險的議題投入多少時間了解並討論、2. 在整個組織內部，上層的策略與行為方針是否正確地透過指揮鏈傳達到一線人員、3. 在人事管理與薪酬獎勵上，分配了多少獎金獎勵那些有良好行為的人員、4. 對於良好行為的定義與預期是否明確以及 5. 企業內部是否有明確的機制可以衡量企業文化帶來的風險，從以上評量問題不難看出企業文化對於行為風險的重要性。由於文化本身就是組織內部各單位與外在數個團體的互動交織的共識結果，因此進一步要透過調整企業文化降低行為風險並非研究單一面向的因素就可以解決。

企業內在的因素主要可分為領導階層、組織本身、員工的動機與誘因以及現有風險架構幾個面向去探討。領導階層的觀念以及風格是整個企業文化的核心來源之一，因此上層的態度與想法是否能夠適時地與員工溝通是非常重要的過程，員工若是能夠了解高層對於風險控管有相當強烈的意識，在日常的業務上員工也會將這些價值觀作為他們衡量風險的標準之一。而組織本身扮演規範以及監管的角色，基於領導階層的態度與風險意識，管理單位確立了各項部門的權責以及執掌並且定期的管理框架，確保各單位能夠明確並有效地遵守內部規範。最後在動機與誘因以及風險架構上，金融機構需要權衡業績目標與風險管理之間的平衡，並確保企業內部大部分人員都能夠清楚了解現有的行為風險管理框架，才能夠實現企業內部從上到下的行為風險管理。

企業對外的行為風險管理，需要符合行為風險管理的精神並結合營運策略的觀點進行評估，其中評估項目包含對市場以及客戶的衝擊、產品相關資訊的揭露、是否根據不同客群給予不同服務等。這些面向都在說明金融機構已經不同於過往

單純提供資金流動的平台以及金融服務，更是要了解自身在社會的定位並維持良好的道德標準，以維持社會與市場的穩定，而了解產品以及揭其資訊更是重要。根據金融工具市場指令 (Markets in Financial Instruments Directive II, MiFID II)^(註 10) 中的規範，金融業者以及相關金融產品銷售通路必須要符合其金融產品與服務的監管，要求金融機構不僅要事前評估金融產品可能對客戶造成的損失外，也要衡量一但造成損失的後續補償措施，以此促使金融機構以保護客戶的角度進行產品設計與推廣^(註 11)。

伍、行為風險分析與管理方向

大部分國內金融機構內的風險管理單位一聽到行為風險管理的第一個問題就是「行為風險難以用量化的方式去監控」。回顧國內的案例當中，多數的員工都是獲得當事人同意後私底下進行資產的挪用以及操作，若非隨機檢查業務員的座位以及隨身物品，根本無法得知業務員是否有這些不當行為發生。此外，隨機性的檢查容易發生員工隱私與公司管理之間的糾紛，導致基層員工的不滿。不過若是金融機構能夠將資料進行有效的管理，其實從員工上下班打卡、各類型系統的操作記錄、公司內部 ERP 系統資料與異動、線上教育訓練紀錄、公司信箱紀錄、客訴內容等資料來源，都可以提供分析人員建構出員工在企業內部的行為模型。由於多樣化資料與現有內部調查報告的輔助，有助於分析模型透過高維度的資料進行員工對於行為風險發生的機率進行區分，這些發生機率的篩選可以提供管理單位去預測或是評估員工作出不當行為的參考依據。

除了分析內部員工，安永更提出結合分析「客戶」來降低不當行為風險。根據現有案例顯示，多數案件係因理財專員與客戶具有相當程度的信任基礎，所以我們才會看到客戶很多時候都是依照理財專員的指示去操作，或是直接將重要的印鑑與交易文件交由理財專員進行保管，最終導致理財專員能夠挪用客戶資金動輒千萬以上並且動用期間達數十年。其實從這些案例中不難發現，案件中的受害者都是對理財專員抱有極大的信任，而這些受害者似乎都集中於特定的群體之上，這些群體可能具有類似的財務背景、教育程度、職業或是風險偏好。針對特定類別客戶受到不當金融服務造成的財物損失，FCA 也提出與分析客戶類似的觀

點「脆弱客戶 (Vulnerable Customers)」，並發布了相關文章 Guidance for firms on the fair treatment of vulnerable customers^(註 12)。文中 FCA 強調這類型的群體可能因為身心或是環境因素，導致他們無法對於金融產品與服務有正確的認識、對於自身財產的警覺性不足並且容易貪圖方便而將重要文件交付予他人保管，導致成為不當行為下的受害者。

根據行為風險分析所得到的結果，可進一步應用在行為風險管理的三道防線上。由於第一道防線需要大量辨識風險與作業流程，透過分析結果將風險案件歸類為高中低三類風險，即可輔助一線人員優先處理高風險事件，避免無目的性的查核導致一線人員對於高風險案件的敏感度鈍化。而二道防線著重在管理與控制，在資料分析協助之下可以跳脫過去的專家經驗，使用客觀的數據發覺是否有其他的顯著因素或是特殊情境同樣會造成行為風險事件，並將其納入現有風險管理機制。最後在第三道防線中，可以結合一二道防線的作業資料與分析模型建立風險監控平台，將數字全面轉換成互動式圖表，加速稽核人員與高層主管了解現在內部行為風險管理與執行的現況。

在資料分析的輔助下，風險管理已從過去隨機抽查提升至使用機器學習模型鎖定高風險案件，優化整體查核的順序並降低大量的人工整理成本，協助金融機構可以更有效率地進行風險管理。

陸、管理行為風險的挑戰

由於國際趨勢以及近年國內的金融市場所發生的種種案件，國內金融機構深知管理行為風險重要性，且開始著手執行行為風險管理。但不管透過方法論調整企業文化或導入資料分析協助管理行為風險，都面臨著三大挑戰。

第一個挑戰就是資料不足或是孤立的情形。走訪大多數的金融同業，目前多數的金融機構針對特定議題進行資料分析時所收集的資料並不夠完整，時常只能蒐集到與自己系統相關的結構化資料。其原因主要是目前金融業的組織分工細緻且各部門皆獨立作業，部門之間無法高效的彼此溝通與協作，導致無法全面性的蒐集相關資料而無法完整了解員工的行為。另一個問題就是資料取得的效率過低，現今許多的金融機構內部雖然都已經建立數據分析團隊，但是因為組織特性

造成的溝通壁壘無法快速地取得資料，時常發生光是從溝通資料、檢視是否有符合內部程序、內部流程與相關表單等流程就耗時好幾個月，甚至拿到手的資料可能不一定符合當初溝通的需求，導致上述的流程需要再重新來過。最後一個問題就是資料孤立，由於上述提到大多部門都是獨立作業，部門之間很有可能不熟悉雙方的管控機制或是風控流程，導致要執行資料分析時缺少重要的資料，而這些資料很有可就隱藏在各部門自己掌控的 excel 表當中。所以，金融機構在進行資料分析前必須做好完整的資料蒐集與盤點的工作，確保後續的資料分析來源無虞，否則難以維持專案的進行以及後續的維護。

第二個挑戰就是缺乏跨領域的專家，許多金融機構的資料分析團隊都有相當優秀的分析專家，而目前的趨勢多是從業界有名的學者來擔任公司的高階技術長或數位長，但有些專家對金融領域不夠熟悉導致業務單位的人會認為這些專家的作法過於理想且難以落實，無法切中金融產業或是相關單位的核心需求。面對這種狀況，金融機構必須打破資料分析專家與金融領域專家的溝通壁壘，讓彼此了解對方所做的事情才能真正地創造符合需求的分析業務。另一方面，許多銀行雖然設立資料分析團隊，但因大部分的人才仍是以內部員工為主，對於資料分析的領域不夠熟悉，缺乏真正的資料分析人才以及領域專家。這些問題也必須透過人才招募、交流與培育後才能弭平中間的隔閡。

第三個挑戰來自於內部組織的阻力與抗拒。對於已經成熟且運作許久的金融機構來說，資料分析是個嶄新的創造內部價值的方式，但也因為相對較為創新，所以在進行資料分析的專案時，時常會有其他部門的同仁質疑這些專案的意義與效果。另外風險管理面的分析議題並不像市場行銷相關部門的客群分析很明確的銷售效益，導致爭取預算並投資的意願較低。然而，現在市面上有許多風險管理的自動化解決方案，可以大幅降低人力成本；再加上現在監管機關與全球趨勢逐漸的朝向以風險管理的角度出發，透過風險管理降低機會成本，並建立良好的溝通管道與資料管理，皆有助於未來透過資料分析來解決行為問題。

註釋

註 1： 印度的國家銀行” 巴羅達銀行 (Bank of Baroda)” 在 2015 年曾發生內部高層主管

勾結 59 間海外私人企業，透過該高層主管了解行內的匯款控管與監控機制下，協助這些海外私人企業匯出超過 8000 筆以上且金額高達 600 億盧比的款項。由於案件涉及內部行員的參與，導致如此龐大金額的匯款並未被行內的控管機制偵測。此案例中說明，企業與機構內部的行為風險管理是相當重要的一環，若企業與機構內部並未提供良好企業文化、教育訓練以及適當的行為風險管理，這類型行員勾結外部人員與機構的非法案件仍會持續發生。

註 2：史上最大金融詐欺案？LIBOR 醜聞越演越烈：倫敦銀行同業拆款利率（LIBOR）醜聞風暴，範圍僅限於英國，也全都圍繞著 Barclays。Barclays 因試圖操控 LIBOR，遭英美監督機構罰款 4.5 億美元，執行長 Bob Diamond 亦於本週請辭。Barclays 調查揭露了兩種不良行為。其一為透過操控 LIBOR 以提升交易員的獲利；Barclays 交易員要求自家的現金市場部門修改 LIBOR 提報，也與其他銀行的交易員共謀；這方面的醜聞不太像交易弊案，比較像是聯合壟斷。這可能會讓各家銀行損失慘重，LIBOR 是約莫 800 兆美元金融商品的基準，如果真能成功操控 LIBOR，此案將成為史上最大的金融詐欺案，影響範圍廣及全球投資人和借款人，訴訟大戰也已經開打。行為風險的範疇不僅是行員勾結外部人員或是機構，擴及到全球金融市場，很有可能內部的人員透過其職位上的權力進而操縱或是影響市場的運作。

註 3：Trust in Asia Pacific, Middle East & Africa 2016 by Edelman Asia Pacific – Issuu，文件網址：https://issuu.com/edelmanapac/docs/trust_in_apacmea_2016。Layout_011816v2 (edelman.com)，文件網址：https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2018-10/Layout_011816v2.pdf。

註 4：Misconduct risk progress report - Final version for publication (version 23 November) (fsb.org)，文件網址：<https://www.fsb.org/wp-content/uploads/Misconduct-risk-progress-report.pdf>。

註 5：FR08/2020 Conflicts of interest and associated conduct risks during the debt capital raising process (iosco.org)，文件網址：<https://www.iosco.org/library/pubdocs/pdf/IOSCOPD661.pdf>。
FR16/2018 Conflicts of interest and associated conduct risks during the equity capital raising process (iosco.org)，文件網址：<https://www.iosco.org/library/pubdocs/pdf/IOSCOPD612.pdf>。

- 註 6： Report on misconduct risk in the banking sector (europa.eu)，文件網址：https://www.esrb.europa.eu/pub/pdf/other/150625_report_misconduct_risk.en.pdf。
- 註 7： Principles for the Sound Management of Operational Risk (bis.org)，文件網址：<https://www.bis.org/publ/bcbs195.pdf>。
- Revisions to the Principles for the Sound Management of Operational Risk (bis.org)，文件網址：<https://www.bis.org/bcbs/publ/d508.pdf>。
- 註 8： Eighth annual global bank risk management survey，文件網址：https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiiyMOshM70AhUvGKYKHZeWBbQQFnoECAIQAQ&url=https%3A%2F%2Fassets.ey.com%2Fcontent%2Fdam%2Fey-sites%2Fey-com%2Fen_gl%2Ftopics%2Fbanking-and-capital-markets%2Fey-eighth-annual-global-eyiif-bank-risk-management-survey.pdf%3Fdownload&usq=AOvVaw3ZqywsHPjROmHcsD8VXsry。
- 註 9： Treating customers fairly - towards fair outcomes for consumers (fca.org.uk)，文件網址：<https://www.fca.org.uk/publication/archive/fsa-tcf-towards.pdf>。
- 註 10： 證券暨期貨月刊第三十六卷第二期「歐盟金融工具市場指令修訂版 (MiFID II) 對資產管理市場之規範內容與影響評估」，2018 年 2 月 16 日。
- 中華民國證券投資信託暨顧問商業同業公會「歐盟金融市場工具指令 (MiFID) 概述」。
- 隆安律師事務所「“史上最嚴” 歐盟新規 MIFID II 對金融投資市場的深遠影響」，2018 年 1 月 3 日。
- 註 11： 由於目前行為風險除了理專盜用客戶資產的問題之外，金融產品是否有不當銷售的狀況也在行為風險的管理之中。不當銷售的議題涉及金融機構銷售金融產品時，是否有做到資訊透明、是否有揭露正確的資訊給消費者以及是否有公正的進行銷售行為，透過以上行為的管理，來保護金融消費者的消費安全。
- 註 12： 文件網址：<https://www.fca.org.uk/publications/finalised-guidance/guidance-firms-fair-treatment-vulnerable-customers>。