



SECURITIES AND
FUTURES COMMISSION
證券及期貨事務監察委員會

證監會對環球金融集團在香港的外匯活動檢視報告

2022年 1月 27日

目錄

摘要	3
背景	3
證監會的主題檢視	4
I. 監督和風險管理	6
II. 內部監控措施	8

摘要

1. 本報告載述證券及期貨事務監察委員會（證監會）於 2019 年至 2021 年期間對選定公司¹於香港所進行之外匯業務的觀察所得。據我們觀察，大部分選定公司都遵守²相關規則及規例。本報告會闡述選定公司的良好作業手法和有待改善的主要地方。
 - 監督和風險管理：部分公司並無充足的監控措施以確保於本地執行的外匯交易所產生的對手方風險不會於日內過度累積。此外，部分公司沒有明確區分第一及第二道防線的職責，致使獨立質詢功能在“三道防線”框架下不能充分發揮。
 - 交易執行：大多數公司在處理和執行客戶交易指示時均具透明度，並就 Last Look³及加價⁴（Mark-up）的做法制定內部監控政策及措施。然而，部分公司應改善系統使用權及監控措施以保障機密客戶資料。
 - 交易後監督：我們留意到有些公司用作偵測不尋常情況及可疑交易的監督程序中存在缺失。舉例來說，它們的交易監督框架並未涵蓋所有外匯交易，而它們的通訊監督系統並沒有涵蓋職員及客戶的常用語言。
 - 職員交易及培訓：部分公司並不充分制定職員個人外匯交易的政策及程序。此外，有些公司並無提供充足的培訓以確保職員具備足夠知識來執行恒常工作。

背景

2. 隨著金融市場的演變，金融機構可能會利用其在全球的據點及網絡，提供種類更廣泛的金融服務及解決方案（包括外匯產品）。於 2019 年 4 月，五大市場⁵（包括香港）的銷售櫃檯共佔全球外匯交易的 79%。港元成交額自 2016 年以來已增加超過一倍，而港元在全球貨幣排名⁶中位列第九。
3. 雖然以成交量計，普通產品佔大多數，但結構性產品卻受到經驗豐富的投資者青睞。投資者可與多個不同的經紀行、交易商及流通量提供者直接進行交易，藉此涉足國際外匯市場。儘管電子交易是市場的大趨勢，但大額交易及結構性產品交易仍以語音交易模式為主。因此，外匯市場依然高度割裂，令監管機構在監督上面對愈來愈大的挑戰。

¹ 從香港的環球金融集團中選定的持牌法團。

² 此外，選定公司一般已遵從《全球外匯市場準則》（[FX Global Code](#)）（於 2017 年刊發）所列明的行業標準。該守則是一套關於批發外匯市場良好作業手法的全球性原則。經諮詢市場及徵詢公眾意見後，該守則已於 2021 年更新。

³ “Last Look”一詞的定義載於《全球外匯市場準則》第 17 項原則。

⁴ “加價”一詞的定義載於《全球外匯市場準則》第 14 項原則及附件 2。

⁵ 分別為英國、美國、新加坡、香港及日本。

⁶ 數據擷取自國際結算銀行於 2019 年發表的《三年一度中央銀行調查》（[Triennial Central Bank Survey](#)，只備有[英文版](#)）。

證監會的主題檢視

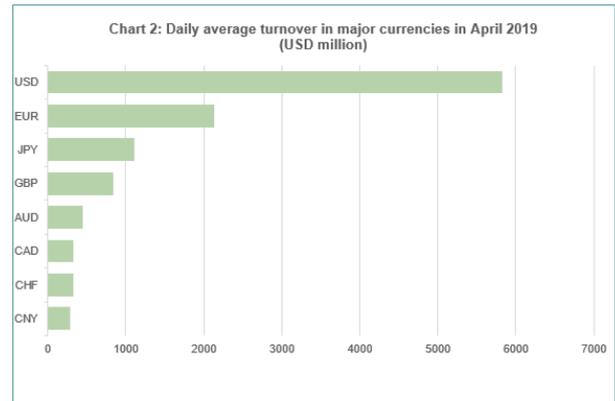
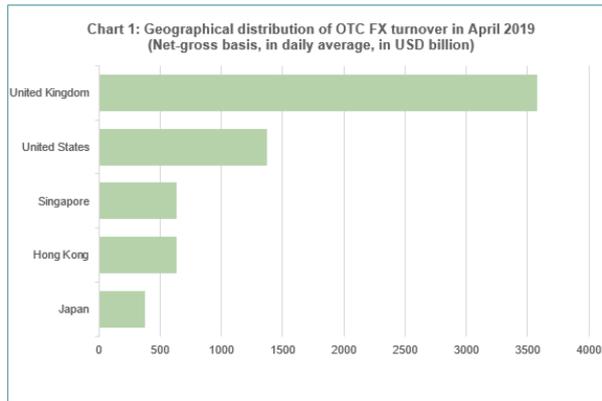
4. 鑑於本港外匯市場發展迅速，外匯產品愈趨複雜，加上市場割裂，證監會遂於 2019 年 7 月就持牌法團的外匯活動進行主題檢視。
5. 主題檢視主要涵蓋以下範疇：
 - 監督和風險管理；及
 - 內部監控措施，包括交易執行、交易後監督和職員個人交易及培訓。
6. 於 2019 年，我們向 20 個環球金融集團旗下的持牌法團進行了調查，以評估它們的外匯業務經營手法。來自四個環球金融集團的持牌法團⁷回應指，它們於香港銷售外匯產品。因此，我們特別在風險及監控措施、由前線至終端的外匯業務營運流程和政策及程序方面向它們作出視察。
7. 本報告載述了我們對於選定公司在經營外匯業務時的風險及監控措施和一些較佳作業手法的主要觀察。我們鼓勵持牌法團採納這些良好作業手法，並注意下文所述的缺失。
8. 本報告所載的建議並非詳盡無遺。各持牌法團應按照其外匯業務的範圍及複雜程度，實施適當的政策及程序。各公司擬採取的具體架構應與其外匯市場活動的規模和複雜程度，以及其在外匯市場的業務性質相稱，並應考慮適用的規則及規例。

選定公司的業務模式

9. 於 2019 年 4 月，香港是全球第四大和亞洲區第二大的場外外匯交易中心（見圖 1），每日成交額為 6,321 億美元，佔全球成交額的 7.6%⁸。此外，香港一直是主要的人民幣產品離岸市場之一。以 2019 年 4 月的每日平均成交額計，人民幣（CNY）全球排名第八（見圖 2）。

⁷ 在本報告內，“持牌法團”一詞是指就分別符合《證券及期貨條例》附表 1 第 1 部及第 1A 部下“證券”及“結構性產品”定義的外匯產品，或就該條例第 1 條所界定的“期貨合約”從事交易的持牌法團，但不包括獲發牌在香港進行第 3 類受規管活動（槓桿式外匯交易）（定義載於該條例附表 5 第 2 部）的持牌法團。

⁸ 見註腳 6。



資料來源：《三年一度中央銀行調查》（只備有[英文版](#)）

10. 全部選定公司向客戶同時提供透過語音和電子途徑落盤服務。客戶可透過語音途徑向銷售部職員取得報價，並以口頭方式指示他們執行交易指示。除此以外，客戶亦可在該等公司的電子交易指示執行平台上直接發出交易指示。
11. 選定公司在執行客戶的交易指示時可能擔當著不同角色：它們可擔任代理人，以代表客戶執行交易指示；或擔任主事人，以承擔與交易指示有關的風險。選定公司在香港大多從事主事人交易。它們的主要客戶為對沖基金、資產管理公司及銀行等專業投資者。
12. 大多數公司均採用中央風險管理及監控框架，即透過背對背交易或離岸入帳將本地風險轉移至指定的區域中心或法律實體。故此，該等公司的海外聯屬公司負責管理由香港外匯交易所產生的市場風險。
13. 我們在是次檢視中留意到，選定公司所銷售的外匯產品以普通產品（例如外匯現貨及遠期）為主，但它們亦有向經驗豐富的熟練投資者提供具複雜回報結構的結構性產品，例如外匯累計認購期權、外匯累計認沽期權、目標可贖回遠期票據及特種期權。選定公司提供的主要貨幣包括十國集團（G10）貨幣、離岸人民幣及亞洲新興市場貨幣。

觀察所得

14. 要維持穩健的業務運作、保障其業務和減低在危機中的脆弱性，持牌法團必須設立有效的監督和風險管理框架。
15. 是次接受檢視的公司全部隸屬於透過多家法律實體營運的環球金融集團，其公司普遍設有集團層面的監督和風險管理框架，而框架內容亦會因應各地的法律實體的業務策略及組織架構而有所不同。由於有關框架大致上是為了監察集團層面的風險承擔而設計，因而在公司實施適當的監督和風險管理措施時帶來了挑戰。有鑑於此，各地法律實體應採取適當的管理工具並進行充足的監管，以確保當地業務運作的風險抵禦能力。

I. 監督和風險管理

監督

16. 根據《內部監控指引》⁹第II段，主要的責任及職能須適當地予以劃分。監督及其他內部覆核職能（包括合規及內部審計）應有效地與前線業務的運作分立。
17. 持牌法團應設有穩健而有效的監督架構以確保職責清晰明確、並能全面監管其外匯業務活動。監督架構應與有關外匯業務活動的規模和複雜程度，以及持牌法團在外匯市場的業務性質相稱¹⁰。
18. 在某些公司架構下，外匯活動只是附屬於主營業務的一部分（例如外匯對沖業務）。不論外匯活動是以一項獨立業務還是以附屬職能的形式進行，持牌法團都必須監督這些活動。
19. 我們在進行檢視時留意到，持牌法團在指派職責予不同職能時廣泛地採納了“三道防線”的框架，以符合《內部監控指引》所列明的責任區分規定。每道防線均彼此獨立——第一道防線由承受風險的業務部門構成；第二道防線由獨立風險管理及合規職能構成。它們負責監察承受風險業務的活動，並以獨立於相關業務部門的方式進行風險評估及匯報；而第三道防線則由負責確保持牌法團監控框架整體成效的獨立內部審計職能構成¹¹。
20. 若承受風險的活動及風險評估工作僅由第一道防線進行，而不經第二道防線作出任何獨立評估，便有可能產生利益衝突。
21. 其中一家公司的交易後監督工作只由其業務部門進行，並沒有經由第二道防線進行獨立覆核或監督，因而損害了該公司監督工作的獨立性。
良好作業手法的例子
22. 各公司普遍都對它們實踐其企業價值、首要工作及業務目標，並在其風險取向範圍之內運作的情況，進行了穩健的監督。高級管理層負責就如何應對風險向職員提供清晰的指示，並確保即使經過長時間，公司的風險文化在不同職能之間仍保持一致。“三道防線”的框架亦獲廣泛採用。
23. 選定公司在設計各個負責監管其營運及業務情況的委員會之成員組合時，均考慮到公司的規模、運作程序及匯報架構等多個因素，以確保它們能夠有效地監管有關業務。為了恪守問責性，各委員會內來自業務及監控職能代表之間的比例，均衡有致。

⁹ 《適用於證券及期貨事務監察委員會持牌人或註冊人的管理、監督及內部監控指引》。

¹⁰ 請參閱《[全球外匯市場準則](#)》內〈管治〉的主導原則。

¹¹ 見國際結算銀行的《第11號專題文件——適用於金融機構的“四道防線模式”》（*Occasional paper No.11—The “four lines of defence model” for financial institutions*，只備有[英文版](#)）（2015年12月）及香港金融管理局的《[監管政策手冊——風險管理架構](#)》。

24. 各委員會除定期舉行會議外，亦在特殊情下召開臨時會議，並邀請了相關議題的專家出席，以協助各委員會履行其職能。
25. 特別是，某些公司成立了獨立風險管理委員會，以促進有關風險管理的開放討論，並在不同職能之間維持風險管理作業手法的透明度。若有例外情況及重大事宜，該委員會便提呈管理層關注，以確保公司在風險取向範圍以內經營外匯業務。

風險管理

26. 根據《操守準則》¹²第 4.3 段，持牌法團應設有妥善的內部監控程序、財政資源及操作能力，以保障其運作免受財政損失。《內部監控指引》第 VIII 段尤其規定，持牌法團須不時建立並維持有效的政策及程序，以確保適當且迅速地應對公司所承受的風險。
27. 持牌法團應設立適當的風險管理、合規及覆核職能，以管理並減低外匯活動所產生的風險。如前文所述，各選定公司的業務模式乃因應業務範圍及複雜程度而有所不同，而各公司普遍設有由第二道防線所實施的全面風險管理框架，以處理外匯業務所產生的主要風險。
28. 舉例來說，一家以主事人身分行事的公司將風險持倉入帳至其本身的簿冊內，並透過與一家海外聯屬公司訂立背對背交易來抵銷其市場風險。另一家選定公司則以代理人身分代其客戶就交易所買賣期貨及期權進行交易。部分公司委聘了多家不同司法管轄區的法律實體進行外匯活動。在此業務模式下，即使有關風險持倉源自位處香港的選定公司，但海外實體卻同時成為了與客戶訂約的實體和風險入帳及管理中心。
29. 以上例子並非旨在提倡某種特定的風險管理模式。相反，從該等例子可見，持牌法團應了解其獨有的風險管理模式的特點，並採取適合的模式，以確保由外匯業務產生的重大風險獲適當評估及處理。我們對於選定公司在風險管理方面的觀察所得和相關提議概述如下：

(i) 市場風險管理

30. 外匯產品的市場價值可能會於日內迅速轉變。因此，持牌法團必須監察、評估及管理可能會造成不利影響的事件之風險，並確保在其風險取向範圍內有效地管理其交易持倉及業務活動所涉及的風險取向。
31. 持牌法團應設立並維持有效的政策及程序，以確保其所承受的風險獲得適當的管理；並向管理層提供充分的資料，使他們能採取適當的行動，藉此有效和及時地偵測和降低相關風險。持牌法團應實施風險管理措施，包括按照其業務模式設置風險限額、監察程序、壓力測試和上報程序。
32. 不論持牌法團是風險入帳實體或將其相關風險於集團或區域層面加以管理，持牌法團都應採取合理步驟，確保其在全面而穩健的風險框架內運作，以及明確界定匯報及問責程序，和令有關程序在不同司法管轄區之間適當地融為一體。

¹² 《證券及期貨事務監察委員會持牌人或註冊人操守準則》。

良好作業手法的例子

33. 儘管風險持倉已被入帳至海外實體的簿冊內，但有關選定公司仍繼續在本地對交易簿冊內的持倉進行充分的監控和監督。它們亦訂明了交易員權限，以嚴格限制業務部門在交易簿冊之間調動或操縱交易的能力。此外，如要在交易簿冊之間重新分配持倉，必須取得監督人員的特別批准。這些作業手法確保了市場風險受到相應監管，並可迅速和準確地確認使交易簿冊所產生的收益或虧損。

(ii) 對手方信貸風險及抵押品管理

34. 為了減低對手方未能按照協定條款履行其責任的潛在風險，持牌法團必須實施對手方信貸風險管理。我們在進行檢視時留意到，有一家公司與其聯屬公司的外匯業務運作結合，藉此向客戶提供全天候的服務。該公司的對手方信貸風險在不同實體之間均受到持續監察。

35. 一家公司並無有效地實施對手方信貸風險管理。舉例來說，該公司並無於合理期間內更新其客戶的信貸使用情況及可用保證金限額，以便其在與客戶進行交易前進行適當的對手方信貸風險評估。

36. 採用綜合業務模式的持牌法團務必妥善地監管在本地執行交易所涉及的對手方信貸風險承擔，以免過度匯集或累積對手方信貸風險承擔。此外，持牌法團應特別注意涉及某些對手方的集中風險或重大風險承擔。

37. 在管理抵押品時，有些公司會根據從客戶收取的抵押品之風險概況來釐定有關抵押品的保證金融資比率。然而，有一家公司並無考慮不同貨幣及產品所涉及的風險（例如波幅），只在外匯交易保證金融資比率上添加劃一的定額百分比作為緩衝。此外，該公司並無進行定期壓力測試，以評估經更新的保證金融資比率是否依然充足。

良好作業手法的例子

38. 保證金融資比率壓力測試應為持牌法團的風險管理及監控措施不可或缺的一部分。大多數公司都有運用歷史數據來進行情境分析及壓力測試，藉此定期核實保證金融資比率。

39. 部分公司對其客戶所產生的風險承擔施加了對手方風險限額。

40. 某些公司依照程序在合理期間內更新客戶的信貸使用情況及可用保證金限額，以便在與客戶進行交易前進行適當的對手方信貸風險評估。

II. 內部監控措施

交易執行

41. 《操守準則》第 1 項一般原則列明，持牌法團應以誠實、公平和維護客戶最佳利益的態度行事及確保市場廉潔穩健。此外，根據《操守準則》第 5 項一般原則，持牌法團應就其與客戶

進行的交易，披露有關的重要資料。我們在進行檢視時留意到，選定公司一般都設有穩健的交易執行情序及監察措施。

(i) Last Look

42. **Last Look** 是在電子交易活動中常見的一種交易執行手法，即是公司在收到交易要求時有最終機會按其報價接納或拒絕有關要求。公司會在內部採取價格比較程序，以衡量若某項交易按所要求的價格進行，會否因市場變動而超出預設可承受的落差範圍。若有關比較顯示市場變動並不超出可承受的落差範圍，該交易要求便會被接納；否則，公司便會拒絕該交易要求，並可能因此為發出另一交易指示的客戶帶來開支。
43. 儘管公司可根據有效性¹³及價格¹⁴核查程序，全權酌情決定是否要接納還是拒絕客戶的交易要求，但公司都應向客戶說明其交易要求的處理方式¹⁵。另外，若公司無意接納客戶的交易要求，便不應利用 **Last Look** 來收集客戶的交易資料。

良好作業手法的例子

44. 部分公司以具透明度的方式採取 **Last Look** 手法，即它們在過程中向客戶作出了披露，當中包括採用 **Last Look** 手法的資料（例如該手法對某類產品的適用程度，拒絕客戶交易指示的理據，等待時間和其間應用對稱方式還是非對稱方式，以及客戶的交易資料），而有關披露對客戶來說大致上清晰明確且易於取覽。
45. 有些公司就其系統內的 **Last Look** 設定訂有清晰的政策及程序，例如 **Last Look** 期限的最短及最長時間，以及是否應用對稱方式進行價格核查。它們亦對 **Last Look** 的使用情況進行了定期覆核。
46. 我們留意到，選定公司在 **Last Look** 中的拒絕比率介乎 1.48%至 2.8%不等，較一項全球調查¹⁶所顯示的業界平均拒絕比率 3.15%為低。

(ii) 保障機密資料

47. 除了保障在採取 **Last Look** 手法期間所獲得的機密資料外，持牌法團亦應實施穩健的監控措施，以限制職員取覽客戶交易指示的資料，基於這些資料屬機密性質，除非是執行交易指示所需，否則不應予以分享。

¹³ 從營運角度來看，有效性核查應在確認交易要求時載有適當的交易詳情，以及有足夠的可用信貸以根據該交易要求訂立交易。

¹⁴ 價格核查應旨在確認交易要求所提出的價格，與客戶將可獲得的現行價格吻合。

¹⁵ 當中包括多項衡量標準，藉此促進在定價及執行客戶交易要求時的透明度，並協助客戶評估交易要求的處理方式，以及執行方法經過長時間後是否仍切合客戶的需要。

¹⁶ 見《全球外匯市場準則：正在改變的透明度及行為》（*The FX Global Code: Changing Transparency and Behaviours*，只備有[英文版](#)）。

48. 一家公司容許並非負責電子交易的銷售及交易人員查閱以電子方式執行的客戶交易指示。在沒有妥善監察及監管職員個人交易（詳載於後面的章節）的情況下，持牌法團、其職員及客戶之間可能會出現利益衝突，例如職員可利用客戶的交易意向來獲取好處，並令市價走勢不利於有關客戶（例如透過扒頭交易活動）。

良好作業手法的例子

49. 部分公司採用“有需要知悉”的政策，並只給予職員有限度的系統使用權，以作特定用途或供他們根據各自的角色及職責履行所需工作。該等公司亦進行了定期覆核和全面的風險評估。舉例來說，可從系統取覽某客戶的定盤交易指示的權限僅在經過適當的覆核及審批程序後，方會授予有關職員，以便他們履行所需工作。
50. 部分公司設立了額外監控措施，以限制、記錄及監察用戶取覽敏感資料（包括客戶的交易指示和交易數據），並定期覆核有關取覽權。

(iii) 加價 (Mark-up)

51. 加價是公司為了就所承擔的風險、所招致的開支及所提供的客戶服務等多項因素獲取補償而在某項交易的最終價內計入的某個價差或收費。
52. 雖然加價並非外匯市場的特有做法，但持牌法團在交易或向客戶提供意見的一般過程中，應遵守《操守準則》第 2.2 段。就影響客戶的收費、加價或費用而言，都應該是在公平、合理及誠信的情況下行事的¹⁷。
53. 此外，持牌法團應制定政策及程序，以便職員能夠釐定適當和公平的加價，並應實施妥善的監管和上報流程，以確保加價的作業手法符合持牌法團的政策及程序。

良好作業手法的例子

54. 部分公司以具透明度的方式就加價的作業手法作出披露。該等披露對客戶來說大致上清晰明確且易於取覽。舉例來說，該等公司在執行交易指示前，已在客戶協議內具體披露了加價所涉及的考慮因素。
55. 為防止失當行為及不當使用加價的作業手法，選定公司均訂有清晰的政策，以指導其業務職能為外匯交易釐定適當及公平的加價。此外，該等公司亦進行了定期監督，以覆核加價的使用情況是否符合其政策。

¹⁷ 有關促進透明度及向客戶作出披露方面的要求，持牌法團亦可參考 [《全球外匯市場準則》](#) 第 14 項原則。

交易後監督

56. 鑑於外匯交易基礎設施及平台分散，投資者在向經紀行發出交易指示以供執行之前，可能需透過多個途徑（例如透過致電、單一交易商的直接服務網站或聊天室）向經紀行尋求流通量或索取報價。在牽涉多個通訊途徑的情況下，監督市場及監察外匯交易的工作變得尤其困難。
57. 持牌法團要偵測市場操縱及違規行為，便須設立全面的交易監督框架及運用有效的監察工具。是次檢視識別到一些明顯的交易後監督缺失。

(i) 交易監督框架含糊不清

58. 部分公司沒有設立清晰的交易監督框架及政策，以指明如何抽選外匯交易作覆核及調查。一家公司並非從整個交易投資組合中抽樣，而只是從特定外匯產品中選取了固定數量的樣本。雖然該公司買賣眾多不同的外匯產品，但其抽樣過程卻只限於特定產品，情況令我們關注。此做法可能會引致潛在的失當行為，以及令該公司無法有系統及有效地識別高風險活動。

(ii) 交易監督對產品及職員的涵蓋範圍不足

59. 交易監督應能夠監察所有業務部門及偵測各式各樣的市場違規行為。故此，公司的交易監督應包含對整套交易指示簿冊及產品的分析，當中應涵蓋整個交易指示執程序，以及其銷售和交易職員。
60. 儘管監督計劃一般應包含外匯產品，但有些公司卻沒有將其監督範圍擴展至涵蓋外匯結構性產品，亦沒有將負責處理外匯交易指示的全部職員納入監督範圍之內。
61. 一家公司向非以英語溝通的客戶提供語音落盤服務，但其通訊監督系統卻沒有涵蓋英語以外的語言，以致未能識別出其他語言中的一些禁用關鍵字及敏感句子。

(iii) 交易監督所用的市場數據固定不變

62. 部分持牌法團在監督過程中運用市場數據來設立基準和進行交易分析，以識別可疑的交易或交易模式。市場數據應予及時更新，以反映不斷變化的市況。
63. 一家公司沒有對市場數據進行定期的合理性核查。故此，該公司在監督交易時所依賴的是過時和未經更新的市場數據，以致產生了大量虛假警示，且未能辨識可疑交易。

良好作業手法的例子

64. 交易後監督並無“一刀切”的通用做法。除了使用自動化系統監察所有交易外，部分公司亦採用了以風險為本的方法，即根據其外匯業務模式及市場狀況抽選較高風險的交易以進行覆核，並在監督手冊內詳細界定了抽樣方法、覆核程序、負責團隊及上報程序。此外，取樣規模與該等公司的風險承擔及產品複雜程度等多項因素相稱。

65. 某些公司同時對語音通訊及電子通訊進行了監督，當中涵蓋前線至終端部門的職員。另外，追蹤及識別可疑通話及通訊的範圍涵蓋了職員在與客戶通訊時的常用語言。
66. 部分公司的交易後監督職能乃獨立於業務單位，藉此維持高度的獨立性及客觀性。這些公司的交易後監督包括了監管、覆核和調查可疑交易活動及業務經營情況的職責。

職員的個人交易

67. 若職員利用機密的客戶資料進行個人交易，便有可能產生利益衝突。為避免利益衝突，持牌法團應向代其提供服務的職員提供個人交易政策及程序。根據《操守準則》第 12.2 段，儘管持牌法團可容許僱員在其本身的帳戶中進行交易或買賣，但應訂有書面政策以列明僱員在其本身的帳戶中進行交易時須遵守的條件。公司亦應維持程序以偵測是否有任何失當行為，及確保僱員的個人交易不會使客戶的權益受損。
68. 一家公司雖訂有職員交易政策及程序，但有關政策及程序並沒有包含從事外匯產品交易的職員。至於另一家公司，職員進行的個人外匯交易並無受到監督及監察，故該公司未能評估是否有任何潛在的失當行為。

良好作業手法的例子

69. 大多數公司都設有適用於全體僱員的個人交易政策。職員須匯報其個人交易帳戶，以及禁止有參與外匯業務的僱員在其個人帳戶中從事特定類別的交易。

職員培訓

70. 根據《內部監控指引》第 III 段，持牌法團應確保職員遵守其運作和內部監控政策和程序，以及所有適用的法律及監管規定。培訓內容應視乎職員的角色，涵蓋監管規定、市場、產品、合規及風險管理。
71. 一家公司沒有向負責履行支援角色和外匯活動監察職能的職員提供產品培訓。因此，職員未能擁有充足的能力和獲取相關的知識，以識別潛在問題及作出適當決定。

良好作業手法的例子

72. 大部分公司提供了定期的產品培訓，讓職員配備充足的知識及能力以履行其日常工作。尤其是，某些公司維持了充足的制度以定期監察及覆核其職員的勝任能力。舉例來說，經理持續密切跟進其組員的培訓進度。