



SECURITIES AND
FUTURES COMMISSION

證券及期貨事務監察委員會



業界風險研討會議系列

全球系統重要性金融機構 風險及緩解措施趨勢

2013年12月



全球金融危機的出現，反映監管機構及市場人士需要就風險和緩解風險措施的演化，展開更積極及更緊密的溝通，並讓市場及業界朝著更安全、更公平和更有效率的共同目標一起邁進。

有鑑於此，證券及期貨事務監察委員會行政總裁辦公室轄下的風險及策略組於 2013 年 3 月至 8 月，舉行了一系列“業界風險研討會議”。與會對象是具代表性的全球系統重要性金融機構(G-SIFIs)，而與會者主要是負責業務、風險管理及合規事務的高級行政人員。

會議旨在讓本會主動掌握金融市場、市場架構、產品創新及風險管治的發展，同時識別最新的風險及新興風險的趨勢。

本報告概述了會議上提出的主要風險及其緩解風險措施的趨勢，並載列了從會議觀察所得各種的最佳實務準則。

風險及策略組日後將會擴展“業界風險研討會議”系列至更多不同領域。

此乃“業界風險研討會議”系列的首份報告，我們希望藉此為持續改善風險管治及風險文化這個宏願作出貢獻。

歐達禮 (Ashley Alder)
證券及期貨事務監察委員會
行政總裁

比妮·諾藍 (Bénédicte Nolens)
證券及期貨事務監察委員會
風險及策略主管



目錄

引言.....	4
摘要.....	7
第1章：業務主管對於風險和緩解風險措施的觀點	13
第2章：風險總監對於風險和緩解風險措施的觀點	19
第3章：合規總監對於風險和緩解風險措施的觀點	32
結論.....	42



引言

背景

本報告為證券及期貨事務監察委員會（證監會）行政總裁辦公室轄下的風險及策略組編製的首份報告。

風險及策略組於2012年成立。正如小組成立時指出，證監會認為“由專責小組集中處理風險事宜，我們可更有效地統籌整體策略，以應對足以影響市場人士和投資者的各種複雜風險因素。”¹

成立風險及策略組的另一原因，是應對國際證券事務監察委員會組織（國際證監會組織）於全球金融危機爆發後新增兩大原則：（一）國際證監會組織原則六訂明“監管機構應該視乎其專責範圍設立或推動監察、緩解及控制系統性風險的程序”；（二）國際證監會組織原則七指出“監管機構應設立或推進定期檢討其監管範圍的程序。”以上亦是證監會於《證券及期貨條例》第二部第四條所訂明的目標。

上述發展反映出各界已認識到證券監管機構在確保系統性穩定方面舉足輕重。因此，全球各地越來越多證券監管機構已設立專責部門加強管理及識別新興及系統性風險，以及與國際證監會組新興風險委員會（證監會風險及策略組是其中的活躍成員）合作。國際證監會組織新興風險委員會於2013年10月15日發表首份《國際證監會組織2013-2014年證券市場風險展望報告》。²

業界風險研討會議

2013年1月，風險及策略組推出一項新構思，與各界金融機構和市場人士舉行一系列業界風險研討會議（研討會議）。召開會議的目的，是讓證監會更加主動掌握金融市場、市場架構、產品創新及風險管治的演化，以及識別最新的風險及新興風險的趨勢。

風險及策略組邀請了具代表性的全球系統重要性金融機構（G-SIFIs）參加首輪研討會議。³這些會議在2013年3月至8月間召開，與會者包括在G-SIFI主管業務、風險管理及合規事務的高級行政人員。⁴

本報告總結了研討會議的成果，並運用其他公開資料進行的獨立研究及趨勢分析作進一步補充。希望藉此協助金融行業強化在機構內各個層面的風險管治。為此，本報告亦載列實用見解及相關最佳實務準則，以供同業參考。

¹ 請參閱成立風險及策略組的相關公布（2012年3月）<http://www.sfc.hk/edistributionWeb/gateway/EN/news-and-announcements/news/doc?refNo=12PR22>。如欲了解更多有關風險及策略組的資料，可參閱 Complanet News（2013年9月）<http://www.complanet.com/global/news/news/article.html?ref=166869>。

² 請參閱國際證監會組織(IOSCO) “Securities Market Risk Outlook 2013–2014” (2013年10月)
<http://www.iosco.org/library/pubdocs/pdf/IOSCOPD426.pdf>。

³ 請參閱金融穩定委員會(FSB) “Update of group of global systemically important banks” (2012年11月)
http://www.financialstabilityboard.org/publications/r_12ten31ac.pdf。

⁴ 業界風險研討會議屬非監管性質會議。本報告所概述的風險主題、趨勢及觀點建基於編者根據與會機構提供的資料作出的判斷。風險及策略組會不時與業界持續相關討論。



對風險的觀點

在全球性及結構繁複的金融機構，例如與會的 G-SIFIs，均設有多個風險管理部門及專責部門。我們必須從不同的角度考慮，才能對有關風險及緩解風險措施獲得具代表性的綜合概覽。

就本報告而言，我們集中分析來自三個不同角度的意見：業務領導層、風險總監(或同等職能主管)及合規總監(或同等職能主管)。⁵本報告亦相應地分為以下三個主要章節：

第 1 章：業務主管對於風險和緩解風險措施的觀點⁶

第 2 章：風險總監對於風險和緩解風險措施的觀點⁷

第 3 章：合規總監對於風險和緩解風險措施的觀點⁸

釋義

企業管治、風險管治、風險文化及風險管理這些詞彙通常會交替使用。

就本報告而言，“風險管治”指在機構的所有層面識別及緩解風險的程序，包括但不限於識別及緩解金融、聲譽、監管、合規、操守及營運風險。風險管治涉及機構在各層面上識別及緩解風險的框架、系統及監控措施，而金融機構可以觀察這些程序及監控措施的成效，藉以進行審視及改進。

“風險文化”指機構內所有層面對風險管治的接受程度。風險管治仍可通過監察框架、系統及監控措施加以衡量，但衡量風險文化則難度更大，因為風險文化涉及不同的軟性因素、信念及觀念。儘管如此，風險文化仍可透過不同途徑彰顯出來，例如金融機構高層強調誠信、品格及有效風險管治等，對相關機構長期發展非常重要（此觀點可稱為“上層的基調”或“上級的基調”）。此外，由於風險文化與行為關係密切，因此也與賞罰分明的員工薪酬機制本質相連（在本報告中被稱為“後果管理辦法”）。

報告所使用與風險有關的其他詞彙，其涵義與金融穩定委員會《風險管治同業檢討報告主題回顧》文中所載的涵義相同。⁹

⁵ 我們從研討會議得知，地區風險總監或同等職能主管一般負責市場風險、持倉流動性風險、對手方風險、信用風險、資本模型及壓力測試。地區合規總監或同等職能主管一般負責監管性合規風險、聲譽風險、職能分管制度及反洗黑錢、制裁及反貪污相關風險。在會議得悉，營運風險管理部門是一個發展迅速的領域，不同的與會機構對此的匯報程序各有不同。當然，除了上述部門外，我們希望在適當的時候就多個其他風險管理相關部門展開討論。歡迎個別部門與風險及策略組接洽及討論。

⁶ 我們從研討會議得知，與會機構普遍認為業務監督是第一道防線的其中一部分。根據多宗廣受關注的欺詐交易事件，業界進一步界定監督管理部門的控制內容，現在已成為明顯的趨勢。

⁷ 我們從研討會議得知，與會機構普遍認為財務風險管理職能是第二道防線的其中一部分。

⁸ 我們從研討會議得知，與會機構普遍認為合規職能是第三道防線的其中一部分。

⁹ 請參閱金融穩定委員會(FSB) “Thematic Review on Risk Governance Peer Review Report” (2013年2月)

http://www.financialstabilityboard.org/publications/r_130212.pdf。金融穩定委員會的回顧集中於董事會及風險總監的角色演化。該報告進一步關注其他風險管理職能，包括在管理操守風險中發揮重要作用的部門。在本報告中所用的下列詞彙與金融穩定委員會報告所用的具相同的涵義：董事會、執行董事、非執行董事、風險承受能力、風險取向政策、風險委員會及風險限制。另請參閱金融穩定委員會“Principles for an Effective Risk Appetite Framework” (2013年11月) http://www.financialstabilityboard.org/publications/r_131118.htm。



指導性原則

鑒於本報告的一個目的是提供實用見解，研討會議乃基於以下的指導性原則舉行：

- **企業持續演化**：業務、產品及服務為了在競爭中立足必須與時並進。研討會議的一個目的，是確保證監會時刻掌握並跟上這些演化。
- **業務本質存在風險**：業務、產品及服務與相關的風險持續演化。金融機構面對的問題，已不是風險存在與否，而是風險在何處出現，以及如何識別及緩解風險。研討會議的另一目的，是確保證監會能持續掌握相關風險及緩解風險措施的訊息。
- **開門見山**：研討會議著重以簡單直接的討論方式，取得與會機構對風險及緩解風險措施演化的實用見解。例如：“在業務上有什麼因素令你難以安寢（風險）？對此你採取了什麼行動（緩解風險措施）？”。
- **重視上層的基調**：雖然“上層的基調”已受廣泛談論，但我們相信此原則不僅限於“上層”，而是包括在金融機構中擁有權力或影響力的人士。¹⁰
- **追蹤業務盈利表現**：我們選擇實用的方法，去專注了解最新的業務發展趨勢¹¹及相關員工薪酬措施。¹²
- **積極正面的態度**：儘管許多人曾談到風險管治框架的弱點，研討會議的目標是找出在識別風險及緩解措施方面的進展，以及提供實用見解和各種最佳實務準則。

鳴謝

在此，我們謹此感謝所有與會人士，包括相關金融機構的行政總裁、營運總監、財務總監、風險總監、合規總監、地區主管及其他負責業務、風險管理及合規事務的高級管理人員撥冗出席，並提供寶貴意見。

意見

由於風險管治及風險文化的最佳實務準則不斷演變，證監會希望與業界人士保持積極交流，歡迎各界對本報告提出寶貴意見和建議。

如對本報告有任何意見，請電郵至 riskandstrategy@sfc.hk 或下列任何一位證監會風險及策略組成員：

高級總監比妮·諾藍 (Bénédicte Nolens)

副總監張世龍 (Ron Chiong)

高級經理陳盟鏘 (Rogers Chan)

高級經理鄭昊欣 (Sara Cheng)

¹⁰ 另請參閱湯森路透 (Thomson Reuters) “Risk Culture and Conduct Control: Time For A More Enlightened Approach” (2013年7月) <http://accelus.thomsonreuters.com/sites/default/files/GRC00369.pdf>。

¹¹ 回顧已往嚴重監管處罰個案資料，監管處罰通常涉及金融機構內高盈利或高虧損的業務範圍或交易帳冊。

¹² 行為心理學的大量文獻指出，行為與獎勵機制（包括獎勵和處罰）之間有明顯關係。



摘要

從業界風險研討會議上，我們識別出下列“舉足輕重的趨勢”以及具前瞻性的主題：

1. **主導趨勢**
2. **業務趨勢**
3. **風險管理職能趨勢**
4. **具前瞻性的主題**

就本摘要而言，“風險管理職能”一詞一併指風險總監及合規總監的職能，皆因兩者均被賦予識別及緩解風險的權責。

1. 主導趨勢

從研討會議上，我們觀察到下列與業務及風險管理職能相關的主導趨勢：

- **法規主導**：對於 G-SIFIs 而言，負責業務及風險的管理人員的首要工作，是執行因應新法規而衍生出的重大業務調整及相關應對措施，包括在若干業務上作應否繼續投放資源的決定。在全球監管機構落實監管金融企業的最終法規前，這過程將會持續一段時間。在此之前，雖然與會管理層非常密切留意規例的演化(包括若干具治外法權延伸性的國際規例)，但他們表示，很有可能盡量押後其大規模業務重組或變動以及相關的重大開支（例如資訊科技系統方面的投資），直至相關法規最終落實推行為止。¹³同時，與會管理層將考慮其業務模式、競爭定位及需遵從主要監管機構的要求而作出不同的業務優次決定。
- **測量及數據分析**：隨著成本增加、利潤減少、法定資本提高、監管及營運風險上升以及宏觀經濟持續不明朗等因素，金融機構能否更準確地追蹤及評估自身業務、服務及產品的盈利能力變得尤為重要。¹⁴許多與會管理層認同，能夠快速計算盈利能力的測量及數據分析（稱為“巨量數據及數據分析革命”）是十分重要的。因此，各金融機構亦繼續於業務、產品及服務的數據分析方面進行投資。此趨勢亦擴展至客戶盈利能力分析、競爭對手盈利能力分析，以及按市場變化而作出的盈利能力預測分析等範疇。
- **傲視同儕的資訊科技系統**：在研討會議中，無論是行政管理層、業務主管或風險管理主管均清晰表明，許多 G-SIFIs 的主要目標是添置能傲視同儕的資訊科技系統¹⁵，否則他們將無法有效地分析商機、相關成本及風險數據，並對企業整體面臨的風險狀況作即時審視，更無法在服務及產品分銷方面取得應有的規模經濟效益。然而，在資訊科技投資的成本增加和利潤減少的情況下，與會管理層承認，在資訊科技項目資源調配方面，主要隨着轉變中的緩急來決定先後優次。近年來，優次主要受到監管規定的影響，例如實施《巴塞爾協定 III》、資本模型及在其業務所在地的各個司法管轄區實施當地監管機構的呈報要求。多名與會管理層均注意到，監管活動日趨“去全球化”會為重要項目計劃帶來延誤風險，譬如改善企業風險管理(ERM)項目的資源投放將受到負面影響。

¹³ 與會機構在因應法規而作出的業務優次及資源投放的決定上，仍然未有非常明確取向或正抱觀望態度。若干業務例如坐盤交易及高度資本密集業務已確認受到全球法規的明確負面影響，此情況亦預期在可見將來不會有所改變。

¹⁴ 大多數與會機構指出，業務分析專注重點，由過去以整體收入為先，改變為現在以個別業務盈利能力為主。

¹⁵ 另請參閱Risk.net “The Importance of Risk Data”（2013年10月）<http://www.risk.net/operational-risk-and-regulation/opinion/2299035/the-importance-of-risk-data>。



2. 業務趨勢

自全球金融危機後，大部份G-SIFIs在世界各地的業務規模已日漸回復甚至比之前更壯大。¹⁶這種演化與其他主導性趨勢息息相關。業務主管特別強調下列趨勢：

- **利潤縮減**：鑑於固定成本增加及業務機會(來源)的改變(如複雜產品業務萎縮)，規模經濟效益更形重要。金融機構進而專注於以客戶交易活動及有經常性佣金收費的業務，以及尋覓更迅速及便宜的途徑分銷產品，例如進行內部交叉銷售。¹⁷與會管理層指出，金融機構在分散的亞洲市場面臨的挑戰特別大，原因是在分散的地區經營業務難以取得規模經濟效益。
- **電子化**：電子化日益盛行，與利潤縮減及交易速度存在密切關係，也為股票、外匯交易及中央結算等業務帶來衝擊。¹⁸若干與會機構意識到，只有能處理市場上大部分交易流量業務的頂尖金融機構(稱為“業務流量巨擘”)，才能夠持續在資訊科技上進行投資，從而在電子化競賽中保持領先及鞏固市場席位。
- **中央結算是未來改變的關鍵**：二十國集團把標準化場外衍生工具移至中央交易對手結算所(CCPs)的決定被廣泛認為是“未來改變的關鍵”。無論從商機、成本，或風險管理的要求方面均為G-SIFIs、託管機構、客戶及中央交易對手結算所帶來深遠影響。¹⁹

與會管理層亦列舉了下列在2012-2013年受關注的趨勢：

- **固定收益業務趨勢**：各類固定收益業務(包括債券承銷及銷售、利率產品、貨幣產品及企業借貸)在2013年第二季度之前都表現出色。²⁰相對股票業務在2012年成交量偏低，經營困難。雖然股票成交量在2013年上半年有所回升，但截至研討會議召開期間，鑑於過往資金流向曾多次出現突然逆轉的情況，多名業務主管仍抱持審慎態度。投資銀行業務亦因2012年首次公開招股的数量減少而受壓。²¹
- **聚焦日本**：從市場數據所見，隨著安倍經濟學的相關政策於2012年第四季度展開，部分亞洲交易及其他投資銀行活動的焦點已轉移至日本。²²
- **持續追求高收益產品**：在低息環境下，對高收益債券、高收益債券基金及跨資產類別產品等收益產品的需求(包括私人銀行及零售客戶需求)於2013年上半年持續高企。²³
- **簡易產品持續受追捧**：客戶在2013年繼續迴避複雜產品，而改為追捧簡易產品。與會機構亦指出，交易所買賣產品(ETP)大受歡迎，並預期此趨勢在可見的將來出現逆轉的機會不大。

¹⁶ 請參閱Morgan Stanley and Oliver Wyman “Global Banking Fractures: The Implications” (2013年4月)
<http://ftalphaville.ft.com/files/2013/04/Morgan-Stanley-Research-Wholesale-Investment-Banking-Outlook-Global-Banking-Fractures-The-Implications.pdf>。

¹⁷ 請參閱摘要第4節具前瞻性的主題的章節有關了解盈利與虧損情況的必要性及其風險的影響。

¹⁸ 請參閱第1章第2.1節及第3章第3.5節與電子化相關的監管及營運風險的章節。

¹⁹ 請參閱第1章第1.4節有關場外衍生工具的中央結算的章節。國際證監會組織(IOSCO)“Securities Market Risk Outlook 2013–2014” (2013年10月)自第30頁開始列載抵押品管理及中央結算的詳細趨勢分析。<http://www.iosco.org/library/pubdocs/pdf/IOSCOPD426.pdf>

²⁰ 國際證監會組織(IOSCO)“Securities Market Risk Outlook 2013–2014”自第43頁起亦刊載有關債券市場的詳細趨勢分析。表3顯示亞洲企業債務的發行量，在亞洲地區的發行量尤其值得關注。

²¹ 請參閱第1章第1.1節的章節。

²² 大部份與會機構指出，私人銀行及零售客戶因日本股票及貨幣匯率市場變動太快，所以並未能把握相關投資機會。投資日本股票市場需要對沖貨幣風險，而零售客戶對此可能並不熟悉。因此，在安倍經濟學相關政策實行的首數月，日本市場的交易焦點主要是由機構投資者所主導。

²³ 請參閱第1章第1.1節有關跨資產類別交易的風險管理的章節以及第1章3.3節有關交叉銷售債券的章節。國際證監會組織(IOSCO)“Securities Market Risk Outlook 2013–2014” (2013年10月)自第28頁起亦載有追求高收益產品的詳細趨勢分析。
<http://www.iosco.org/library/pubdocs/pdf/IOSCOPD426.pdf>



在業務架構方面，我們在研討會議上得悉下列趨勢：

- **以香港為業務樞紐**：區內 G-SIFI 股票業務普遍集中於香港²⁴，而商品業務則普遍集中於新加坡。香港亦通常為北亞區投資銀行業務及研究部的區域樞紐。²⁵區內固定收益業務則一般由香港或新加坡主導。然而，不論業務在何地進行，亞洲銷售及交易部門之間的跨區業務合作十分常見。
- **離岸記賬**：儘管離岸記賬的運作模式可能改變，但大部分亞洲營業帳冊現時仍採取離岸記賬方式。²⁶雖然大部分與會機構的亞洲風險管理人員均掌握香港持牌員工管理風險承擔的最新情況，但對於部分與會機構而言，風險承擔主要由位於離岸記賬中心的風險管理人員所監察。

3. 風險管理職能趨勢

我們在研討會議中注意到下列與各風險管理職能相關的趨勢：

- **更高層職位、職權、獨立性及行政參與度**：瞬息萬變的營商及監管環境造就良好機會，讓各風險管理職能突顯其角色的策略意義。全球風險總監及合規總監通常為重要決策單位的成員，包括（但不限於）董事會、執行委員會、風險委員會及全球監控委員會。大部分區域風險總監及合規總監均獨立向各自的全球主管匯報。他們通常是重要區域決策單位的成員，包括管理委員會、營運委員會、風險委員會（包括信譽風險委員會）、紀律委員會、新業務委員會及薪酬委員會。風險總監（及在若干情況下為合規總監）亦參與其他風險管理委員會，包括資本管理委員會、資本承擔與承銷委員會以及資產與負債管理委員會。
- **風險管理與業務部門進一步靠近**：目前，各風險管理部門有更多機會直接與業務主管接觸，並在整個組織內擁有更大接觸面。高級風險管理人員作業地方不再遠離業務所在地，反而越來越接近。風險總監及合規總監認為，此舉能使各風險管理人員更緊貼不斷演變及新興的風險，並透過經常主動溝通，與業務建立具建設性的合作關係。
- **風險管理專門化**：市場人士預期監管法規會出現改變、市場結構及風險領域不斷演化，並有新風險因素出現。因此，自全球金融危機以來，風險總監及合規總監已根據新的需要，聘請針對性的風險管理專才。
- **各風險管理部門之間的合作更趨全面**：各風險管理部門意識到，單獨運作的效率有限。他們亦明白，由於有越來越多不同專門化的風險出現，各風險管理部門之間需要更多的互動及數據互通。雖然距離達到設立企業風險管理框架這個長遠目標仍有一定距離，但大部分與會機構承認，他們對其重要性仍然持觀望態度。因此，金融機構內的風險管理部門之間，主要是透過各種形式的委員會及互相溝通達成合作。
- **需要重視風險測量**：採用多種風險準則及指標（量化及質化方式）是衡量及評估整個組織風險的重要一環。²⁷ 金融機構編製關鍵風險準則，部分原因是基於全球監管風險申報的要求有所提高，以及出現“巨量數據及數據分析改革”，而不少與會管理層均認為，數據分析是取得競爭優勢的關鍵。²⁸
- **風險評估是關鍵工具**：日趨完善的風險評估程序，已成為各風險管理部門所採用的一個標準工具，亦應用在識別風險及制定風險管理部門的策略上。

²⁴ 部分與會機構的亞洲股票業務包括日本及澳洲地區。

²⁵ 請參閱第3章第3.3節有關發牌、合規及稅務的跨境合規焦點的章節。

²⁶ 離岸記賬中心現時主要位於歐洲及美國。以亞洲作記賬中心的運作模式也越來越受歡迎。

²⁷ 請參閱第2章方塊6有關風險總監風險資訊版的範例，以及第3章方塊7有關最常見的合規主要風險指標。倘量化風險測量難以執行，質化風險測量及風險演化追蹤則變得重要。

²⁸ 請參閱摘要第1節有關主導趨勢的章節。



- **為風險諮詢職能加入監察及測試作業**：自全球金融危機爆發以來，各風險管理部門已在監察及測試職能方面擴大人手編制。²⁹ 此外，現時各風險管理部門更主動與內部審核部門合作，亦可能要求內部審核部門測試若干程序是否有效。

4. 具前瞻性的主題

我們在研討會議上觀察到下列前瞻性主題。這些主題需要業務部門和風險管理部門緊密合作，從而不斷改善風險管治及風險文化：

- **從理論到實踐，繼續推行企業風險管理**：儘管各風險管理職能均已不斷優化，但到目前為止，僅有極少數(甚或沒有)金融機構真正成功對企業風險管理進行整合。因此，管理層匯報仍然依賴前線、中台及後勤職能的人員，分別從大量不同的系統甚至是試算表提供數據，部分再以人手編制而成。若繼續採取這種做法，高級管理層就無法精確掌握企業即時和全面的風險承擔情況。回顧全球金融危機，我們便了解到，這種做法在風險管治角度而言有欠理想³⁰。所以，將企業風險管理與相關管理層匯報從理論付諸實踐乃是首要任務。在落實執行時，金融機構需要具備“自上而下”的策略視野，以及由董事會及風險管理委員會推動的優先發展順序，並在公司各個層面進行游說、執行有關措施，以及推動各階層員工積極參與。
- **繼續透過獎勵措施加強風險文化**：風險文化較風險管治來得“軟性”，要求對各類行為具有深切認識，包括在獎優懲劣之間作出適當平衡。³¹ 因此，風險文化及獎勵措施本質上互通，正如某家與會機構指出：“獎勵措施既是問題核心，亦是解決方案的核心。”儘管大多數與會機構以此原則入手，但並非全部機構均具有一套有系統的方針，在機構各個層面實踐。例如，大部分與會機構仍然在建立其企業整體的違規追蹤系統。若缺乏有系統的操守監察方針，違規人士便有機會避過懲處，在最壞的情況下，使不合規成為主流文化。從近期與操守問題相關的案件和罰款所見，這問題將會為業界帶來長遠的營運、聲譽及監管風險。
- **繼續透過業務及產品的篩選，加強風險文化**：風險文化同樣與業務及產品的篩選息息相關。對於某些短期利潤可觀，但長遠可能威脅聲譽的業務，金融機構做決定時往往取決於鮮明的“上級腔調”。可喜的是，現時風險管理部門已越來越密切地參與新業務檢討，以及落實更具系統化的事後檢討程序。這有助驗證業務部門有否遵守風險管理部門根據集團風險取向政策所定的限制。
- **理順風險匯報架構，確保當地分公司負責自己的風險管理**：複雜的風險匯報架構，往往使派駐香港的高級管理層難以獲知當地業務活動及相關風險的最新狀況。³² 企業風險管理及管理層匯報系統經過持續改進，已足以向地區高級管理層提供相關資訊。舉例說，如向位處香港高級管理層提供以業務範圍和分公司劃分的風險資訊，以便他們根據自己的職權行事以及承擔責任。在任何情況下，各部門均應向當地高級管理層提供重要風險資訊，且不應對他們有所隱瞞。³³
- **把風險管理的焦點放在長遠發展**：在與會機構中，僅有極少數設有新興風險委員會。根據《巴塞爾協定 III》及其他全球規則要求金融機構需要追蹤的風險通常可以量化，但新興風險相關數據不足，例如風險規模及出現機率，所以一般難以量化，亦因此仍有進一步的改

²⁹ 請參閱第3章第5節有關監察及測試部門負責測試政策、程序、操作方法及監控等是否有效的的章節。

³⁰ 請參閱巴塞爾銀行監管委員會(Basel Committee on Banking Supervision)題為“Principles for effective risk data aggregation and risk reporting”(2013年1月)的文章<http://www.bis.org/publ/bcbs239.pdf>。若未適當地計算風險，風險將一如全球金融危機時出現的情況，很容易在金融系統內擴散。有人認為，雷曼兄弟倒閉的主要原因，是缺乏完整的風險管理系統。如國際結算銀行所述：“從2007年開始的全球金融危機中，我們汲取到的其中一個重要教訓，就是銀行的資訊科技及數據結構不足以支持全面的金融風險管理。”

³¹ 請參閱第3章第2節有關顯著趨勢—建立有效的風險文化的章節。

³² 這包括香港區行政總裁及其他在香港任職的高級管理層，例如地區主管、負責以及主管人員。

³³ 例如不得基於法律保密權而向當地高級管理層隱瞞任何資訊。



善空間。風險管理人員一旦識別出新興風險，便可以將其納入其他的風險管理程序，例如營運風險評估及壓力測試。³⁴

我們亦注意到以下與風險管理職能相關的前瞻性主題：

- **風險管理職能的職權和重要性進一步提高：**在全球金融危機後，風險管理職能的重要性已進一步提高。然而，並非所有的風險總監及合規總監均在關鍵的決策組織佔一席位。鑑於這些決策平台正是高層為風險管治定調的組織，我們認為這方面仍有改善空間。³⁵此外，風險管理職能應進一步增加與前線業務的接觸面及曝光率，而且作業地點亦須接近前線營業之處。否則，將有機會助長“眼不見為乾淨”的風險文化。
- **進一步加強業務聯繫與“追蹤盈利表現”：**如上所述，風險管理人員需要有前瞻性的看法，從而識別新興風險。³⁶這要求有關人員深入了解業務的演化，包括盈利和虧損情況。³⁷換言之，風險管理人員必須運用策略性思維，分析業務、產品、服務及客戶的資料，以便更有系統地識別新興風險。³⁸若不採用此方針，新風險則有可能出現，亦無法使客戶權益得到保障。
- **融合自上而下的全球性方針與自下而上的區域性方針：**在研討會議上得悉，風險管理部門的焦點，通常是由總公司自上而下的方式作主導。例如，風險緩解措施優化項目的重點及資訊科技的預算，一般由 G-SIFI 總公司決定。然而，在實施自上而下的運作方針過程中，有關人員亦必須了解當地市場不斷演化而形成的風險因素，從而自下而上地作出補充。
- **在合作精神與敢於提出新意見之間取得適當平衡：**據一名與會風險總監表示：“每次解決問題就代表訂下新的標準”。所以，在合作精神與敢於提出新意見間取得平衡極為重要。為此，風險總監及合規總監必須仔細挑選表現成熟及具有豐富經驗的高級職員去達此平衡。他們需要有極強的信心、豐富的知識及經驗，包括“敢於說不”及提出異議，藉以識別及施加新的限制及規限，並且適當判斷何時向上級匯報事件。此外，高級職員不僅需要提供建議，亦需要有獨立性，以及具備有效監察與檢討業務的能力，包括積極推動監察及測試部門人員與審計部門人員參與工作，就需要關注的風險範疇，以及用何種方法實行（例如透過審視電子郵件、交易紀錄、投資組合以及模型驗證等），向他們提供指導。
- **加強對香港持牌員工所管理帳冊的風險監督：**如上所述，許多亞洲交易活動於離岸地點記賬。雖然大部分與會機構的亞洲風險管理人員均能掌握香港持牌員工所管理的風險承擔的最新情況，但對於部分與會機構而言，風險承擔主要由位於離岸記賬中心的風險管理人員所監察。本地管理層或者需要考慮，就由香港持牌人士管理的帳冊進行記賬中心監察以外，是否需要增加香港風險管理方面的監督職能。尤其是，倘若由香港管理之帳冊出現不當操守或財務問題時，香港的管理層及風險管理人員應能夠對帳冊進行適當的獨立風險監督。

³⁴ 可以運用逆向壓力測試程序評估新興及極端風險對G-SIFIs產生的影響。

³⁵ 請參閱摘要有關風險管理職能趨勢的章節所提及的關鍵決策委員會名單。

³⁶ 上述摘要載列的各業務趨勢均具有風險管理的意義。例如，建議風險管理部門應注意交叉銷售及其他業務趨勢，仔細評估交叉銷售程序是否有任何衝突。交叉銷售程序由創造新產品開始，最後透過關聯或非關聯公司售予不同投資者。相關衝突包括但不限於薪酬及獎勵措施所導致的潛在衝突。此外，風險管理部門應仔細評估業務持續演化的影響。例如要留意在跨資產類別產品及中央結算等範疇內具有財務及操守的潛在風險因素，以及其緩解措施對業務的實際影響。

³⁷ 例如在2012–2013年期間，其中一個最顯著的業務趨勢為亞洲發售的高收益債券有所增長 — 請參閱國際證監會組織(IOSCO)“Securities Market Risk Outlook 2013–2014”第28頁。儘管媒體廣泛報道此趨勢，但根據我們與各風險管理主管的討論，僅有極少數金融機構主動了解此業務趨勢。所以我們相信，自上而下的全球性方針，必須進一步輔以穩固的自下而上亞洲風險管理方針。此外，我們認為必須加強風險管理職能與業務發展的關聯，並以“追蹤業務盈利表現”為依歸，意即風險管理人員盡可能深入了解機構內不同業務的賺蝕情況。

³⁸ 上述資料可以包括：一般/詳盡的收入、盈利記錄、產品銷售趨勢（例如最活躍售出產品）、服務趨勢（例如最活躍使用服務）以及最多/最少盈利的業務、交易銷售隊伍、賬簿、客戶等。



- **繼續投資於與風險管理相關的資訊科技方案**：在所有風險管理職能中，持續投資於資訊科技項目是大勢所趨。本報告已列載了各項最佳實務準則，以及 **G-SIFIs** 投資於資訊科技的重點項目。



第1章：業務主管對於風險和緩解風險措施的觀點

在業界風險研討會議上，地區管理層及股票和固定收益業務主管分別分享了對於風險和緩解風險措施的觀點。這些觀點歸納如下：

1. 地區管理層的觀點
2. 股票業務管理層的觀點
3. 固定收益業務管理層的觀點

1. 地區管理層觀點

1.1. 市場風險

研討會議上最普遍提及的市場風險如下：³⁹

(i) 市場風險—資本流向和資金流動性

- **資本流向逆轉**：與會管理層表示，資本流向突然發生逆轉會是一個風險。他們列舉了塞浦路斯事件，以及日本股市和亞洲貨幣的波動作為近期例子。
- **地區宏觀經濟變化**：與會管理層指出，香港與中國內地市場的相關性甚高。因此，他們密切追蹤中國內地的宏觀經濟變化相關數據，包括國內生產總值（GDP）、影子銀行問題及信用風險等指標。此外，他們亦密切留意日本安倍經濟學相關政策的演變，以及區內其他國家（如澳洲、印度和印尼）的宏觀經濟變化。
- **美國量化寬鬆政策逆轉**：美國聯邦儲備局（聯儲局）退出量化寬鬆對市場流動性及資金成本所帶來的影響，與會管理層視之為另一個高風險領域。⁴⁰

³⁹ 市場風險是指因市場波動所造成的潛在金錢損失。

⁴⁰ 無論從市場流動性或未來資金成本的角度來看，這一點均適用。一旦利率上升，資金成本將會增加。與會機構相信他們已做好充分準備，因為他們對於1994年利率急升的情形依然記憶猶新。不少與會機構已在壓力測試中加入類似1994年的情景(請參閱第2章2.3節)。儘管如此，某些人士警告，通脹相關的假設最終是否正確仍然有待觀察，並指出目前仍然以低通脹作為假設。情況一旦有變，聯儲局介入的速度可能要較不少金融機構內部風險管理模型的假設更快。



(ii) 市場風險－持倉流動性

- **波動性和相關性不穩的市場環境：**與會管理層表示，波動性和相關性穩定的市場環境對股票衍生工具業務非常重要。因為在這種環境下，交易商才能有效率地循環從客戶交易活動得來的風險持倉。在2013年上半年，由於各種具短期影響性的新聞事件衝擊市場，造成市場波動性和相關性動盪不穩，因此交易商在管理上述風險時亦變得困難。⁴¹
- **擠擁倉位：**與會管理層亦提及，由於相似交易策略和交易對手數目減少的情況綜合出現，產生市場集中性風險和流動性風險。無論出現同時平倉或重新對沖等任何一種觸發事件，都可能引發擠擁倉位風險。若干與會者列舉了與南韓和日本“自動贖回產品”相關的虧損作為實例。⁴²
- **缺口風險和相關性風險：**⁴³ 與會管理層提到的其他市場風險亦包括涉及以追求高收益的客戶為銷售對象的結構性產品所潛在的缺口風險和相關性風險。

隨著市場風險因素日趨全球化和相關性提高，全球性風險擴散效應變得前所未有地顯著，亦令G-SIFIs對全球新聞敏感度提高。譬如，歐債危機向亞洲擴散，以及中國內地信貸緊縮和日本貨幣寬鬆措施影響全球市場。這能夠從各與會機構的壓力測試框架中體現出來。

除上述以外，與會管理層亦提到“尾端風險事件”。尾端風險事件是指壓力測試未能預計在內，但會對市場產生災難性和系統性影響的事件，如某主要G-SIFI破產、大規模外匯管制、戰爭，或主權債務違約。他們指出，緩解此類風險的最佳辦法，是擴大其機構的壓力測試範圍、分散市場和信用風險，以及避免集中持有具極端上行或下行風險的持倉。

1.2. 操守、詐騙及監控措施相關風險

儘管有廣泛的培訓和多層面的監控措施，員工個人誠信及判斷失當，仍然是與會高級管理層的主要關注問題。⁴⁴ 由於員工的個人行為無法完全監控，其產生的操守風險亦無法完全消除，與會高級管理層視其為重大風險。他們亦就此非常重視操守失當所導致與聲譽、監管和營運方面有關的成本。⁴⁵ 在操守風險方面，與會高級管理層尤其關注交易詐騙行為。此外，他們注視的其他風險亦包括倫敦銀行同業拆息（LIBOR）事件所帶出的操守和道德問題。與會機構提及，他們著重糾正基準數據的提交過程，及以國際證監會組織（IOSCO）對基準訂下的原則所帶來的影響。⁴⁶ 在更普遍的層面上，與會管理層指出有必要建立一個正確及強大的風險文化，其中措施包括來自最高層、貫穿組織所有層級的有力基調，再加上有效的第一、第二和第三道防線，以偵察有關的不當操守和判決及監控措施上的失誤。⁴⁷

⁴¹ 波動性動盪不穩的一個典型例子，是經濟數據或出乎意料的企業盈利業績公布時引起波動性水平的短暫動盪（1天或2天），隨後市場恢復至之前的穩定狀態。

⁴² 請參閱 Risk.net “Uridashi losses put at \$500 million after Nikkei rebounds”（2013年3月）<http://www.risk.net/risk-magazine/feature/2249656/uridashi-losses-put-at-usd500-million-after-nikkei-rebounds>。

⁴³ 缺口風險是指持倉者在證券價格裂口高開或低開時，所面對的對沖失效風險。相關性風險是指持倉者在證券價格作一致單向性變動時，所面對的對沖失效風險。

⁴⁴ 請參閱特許財務分析師協會（CFA Institute）“Market Fraud, Mis-selling Concerns Cloud Asia-Pacific Outlook”（2012年12月）<http://blogs.cfainstitute.org/marketintegrity/2012/12/12/market-fraud-concerns-in-asia-pacific-top-financial-managers-must-act-as-agents-of-change/>。

⁴⁵ 請參閱第2章第3.2節的章節。

⁴⁶ 請參閱國際證監會組（IOSCO）“Principles for Financial Benchmarks - Final Report”（2013年7月）<http://www.iosco.org/library/pubdocs/pdf/IOSCOPD415.pdf>。

⁴⁷ 儘管大部分企業最高管理層並沒有提及獎勵及紀律處分程序，但請參閱在摘要具前瞻性的主題章節所談及繼續通過獎勵措施加強風險文化，以及第3章第2.3節有關後果管理辦法所提出的觀點。



1.3. 監管合規

大部分與會管理層表示，與全球監管變革相關的監管合規風險，是在業務上令他們難以安寢的主要因素。他們指出，新法規的數目及推行的步伐、監管分散化以及若干治外法權規則，令他們需要在監管合規的範疇加倍專注。⁴⁸他們亦提及監管變革為市場結構和G-SIFI業務模式帶來改變。

1.4. 場外衍生工具交易的中央結算

大部分與會管理層指出場外衍生工具交易的中央結算是個重大改變。⁴⁹就此，他們已成立由律師、風險管理經理和業務人員組成的跨專業工作小組，負責展開過渡至中央結算的工作。部分與會者談及以下各點：

- **結算所對手方風險**：鑑於新推行的規例，少數全球中央交易對手結算所已演變成若干G-SIFIs的主要全球交易對手。因此，G-SIFIs管理層需要聘請熟悉對手方風險管理、中央交易對手結算所風險管理框架和國際證監會組織的《金融市場基建的原則》的風險管理專家。他們會就中央交易對手結算所的風險管理框架的健全性作出評估，作為對手方風險管理的其中一環。⁵⁰
- **客戶期望**：與會機構意識到，他們與其客戶都希望確保中央交易對手結算所的風險管理健全。另外，亦有趨勢顯示，客戶傾向要求增加資產隔離和可轉移性，以進一步保障他們的權益。
- **結算所經營分散化**：有與會機構觀察到，交易所在其司法管轄區內開設轄下的本地結算所是亞洲區內的一種趨勢。與會機構表示，他們會在風險管理層面上繼續小心跟進中央交易對手結算所的演化。他們亦指出，結算所經營分散化會產生監管合規方面的影響。這意味著跨境衍生工具交易商（賣方）和其客戶（買方）可能需要熟悉及遵守不同司法管轄區的不同規則。
- **其他影響**：與會機構表示，保證金的要求帶動抵押品的需求上升。⁵¹他們另指，中央結算為他們帶來資金、資金成本和營運成本等影響。⁵²視乎於具體監管環境的演變，以上因素有機會成為場外產品“標準期貨化”的趨勢。

1.5. 技術提升、系統相容性和數據質素

與會機構指出以下重要趨勢：電子化（見下文詳述）、直通式處理模式和風險報告系統。⁵³這三個趨勢均會在資訊科技層面帶來風險影響，例如，與系統升級、系統相容性以及數據質素相關的風險。此外，由於在實現自動化之前仍需採用人手操作程序，故易於導致因人為錯誤所做成的操作風險。

⁴⁸ 請參閱國際金融市場協會 (GFMA) “Extraterritoriality Issues in US and UK” (2013年6月) <http://www.gfma.org/correspondence/item.aspx?id=482>。

⁴⁹ 請參閱國際證監會組織(IOSCO)“Securities Market Risk Outlook 2013-2014” (2013年10月)，該報告自第30頁起載有關於中央結算的趨勢分析 <http://www.iosco.org/library/pubdocs/pdf/IOSCOPD426.pdf>。

⁵⁰ 請參閱CPSS-IOSCO “Principles for Financial Market Infrastructures” (2012年4月) <http://www.bis.org/publ/cpss101a.pdf>。

⁵¹ 國際證監會組織(IOSCO)“Securities Market Risk Outlook 2013-2014”(2013年10月)自第30頁起載有關抵押品的可用情況和抵押品管理機會的分析。另請參閱全球風險專業管理協會及彭博資訊 (GARP & Bloomberg) “Evolution of the OTC Swaps Market” (2013年7月) http://www.garp.org/media/1176231/otcswaps_bloomberg_072213.pdf。

⁵² 有與會機構表示，因中央結算相關成本特別高，他們可能將其轉嫁於客戶，以保持結算業務的長遠盈利能力。

⁵³ 請參閱全球風險專業管理協會 (GARP) “Straight-Through Processing in a Risk Management Framework” (2012年1月) <http://www.garp.org/risk-news-and-resources/2012/february/straight-through-processing-in-a-risk-management-framework.aspx?p=2>。



2. 股票業務管理層觀點

2.1. 業務趨勢：電子化

相關風險：操作風險

與會機構表示電子化為一個轉型趨勢。不過，這趨勢亦帶來作業上的挑戰，例如需要設立檢測點和保護措施，以確保系統在實際運作前已具應有的可靠性。因此，G-SIFIs需要有充分的資源加以配合，如具備足夠專業知識和經驗的程式設計員和主管人員去監控因電子化帶來的風險(包括新興風險以及操作風險)。操作風險可能出現在前線業務，如交易系統的操作和連接；中台業務，如資料收集和調整；以及後勤業務，如交易配置和結算。對主管人員構成困擾的操作風險，不止是一般性操作故障如按錯鍵盤或使用權控制。從與會機構的角度看，最棘手的問題是對市場構成影響的隱藏錯誤，如程式設計漏洞和連接故障。他們認為此類錯誤難以完全排除，特別是在系統設置或升級期間。

2.2. 業務趨勢：宏觀股票產品需求日增

相關風險：市場集中性

在2008年全球金融危機之後，市場動態因素（資金流向）和貨幣政策（量化寬鬆）之間的相關性急遽增加。靈活的資金部署和對新聞事件的迅速回應，皆被視為有效的業務和交易策略，令宏觀股票產品如期貨、指數遠期合約，以及一籃子股票掉期合約的需求增加。這些產品容許市場參與者在股票市場有效進行資金部署，或建立槓桿持倉。過往在股票市場，因有多種相關性較低的投資策略進行多元化的資金部署，對股票流動性並不構成太多憂慮。然而，市場動態因素驅使環球資金流入類似或單一化具宏觀主題的股票市場，衍生出市場過度集中的問題。

2.3. 業務趨勢：自訂收益和入息產品的需求

相關風險：交易商持倉複雜性增加

低利率環境加劇市場對收益和入息產品的需求。由於自2010年以來，股票和指數的波動性趨於向下，衍生工具交易商難以為客戶提供結構簡單而又具備理想風險特性及收益回報的產品。因此，與一籃子相關資產掛鉤的新型結構性產品（如一籃子指數掛鉤產品）以及帶有定界特點的“初級特種金融產品”（如自動贖回產品）皆成為主流。然而，此產品趨勢令人對交易商能否在市場波動期間管理大量複雜風險倉位感到關注。

2.4. 業務趨勢：股票業務佣金縮減

相關風險：市場流動性收縮

大部分與會機構指出，股票業務近年來降低了向客戶收取的佣金比率。佣金縮減損害了現貨股票業務的盈利能力，亦令較少資本承擔的金融機構離場，導致市場參與者和流動性減少。佣金縮減亦影響大手交易和促成交易的業務發展，從而進一步降低了市場的流動性。

2.5. 業務趨勢：股票結構性產品業務縮減

相關風險：交易對手風險增加

日益俱增的資本監管要求，如《巴塞爾協定III》，促使金融機構退出資本密集的業務。部分金融機構將股票結構性產品視為補充其業務組合的一項“服務”，亦有其他金融機構因這產品（特別是結構複雜的衍生產品）的需求在全球金融危機之後大幅縮減而退出此類業務。因此，市場參與者減少，對手方風險卻因而增加。



3. 固定收益業務管理層的觀點

3.1. 業務趨勢：簡單和流動性高的產品

相關風險：市場集中性和分隔性

不少與會的固定收益業務經理表示，客戶傾向選擇簡單和具流動性的產品進行交易（以建倉和平倉）及資產抵押（使用優質固定收益證券作為抵押品）之用。固定收益交易商同樣傾向採用簡單和具流動性的產品來經營客戶業務，以滿足收緊的資本要求以及提供抵押品轉型服務。這些市場趨勢把客戶和交易商集合在同一市場領域，如短期優質債券，因而引發對固定收益市場的市場過度集中性和分隔性的關注。⁵⁴

3.2. 業務趨勢：高收益產品需求持續

相關風險：交易商的業務發展和持倉管理風險增加

市場對收益產品的持續需求增加了固定收益交易商的風險承擔。高收益債券和利率結構性產品本質上具流動性較低和較難對沖的問題。視乎業務發展和提高市場佔有率的策略而定，固定收益交易商可能需要加大持倉規模。這意味著會承受更多的利率風險、流動性風險、信貸風險和基差風險。2013 年上半年，亞洲高收益企業債券發行量創下歷史新高。⁵⁵此外，市場競爭導致交易商進入更高風險的範疇，如東協的固定收益產品和新型的結構性產品，這些因素都帶來風險管理方面的重大考驗。

3.3. 業務趨勢：債券產品交叉銷售

相關風險：客戶投資組合集中性

交易商在低利率環境下的一項成功業務，是向私人銀行交叉銷售債券產品。然而，與會機構認同要確保債券產品投資者了解相關風險的重要性，例如利率和信用風險對其投資組合的影響。如果利率預期改變及／或債券發行公司的信用狀況改變，導致大規模債券重新定價，可能令債券投資者蒙受損失。⁵⁶如果投資者使用融資貸款方式買入債券產品，潛在損失可能更大。

3.4. 業務趨勢：央行政策推動的資金流問題

相關風險：央行政策風險增加

央行積極運用貨幣政策刺激經濟增長，亦令大量游資流向不同的市場和資產類別。與會機構亦表示這對其業務和風險管理有影響。他們指出，央行政策風險較難管理，因為央行政策的改變有機會對市場產生短期性的衝擊，亦有可能對資產價格帶來長期性的影響。金融機構致力透過保持業務組合的靈活性和持倉的流動性，以緩解央行政策帶來的風險。

⁵⁴ 請參閱彭博資訊 (Bloomberg) "A Shortage of Bonds to Back Derivatives Bets" (2012 年 9 月)
<http://www.businessweek.com/articles/2012-09-20/a-shortage-of-bonds-to-back-derivatives-bets>。

⁵⁵ 請參閱國際證監會組織(IOSCO) "Securities Market Risk Outlook 2013-2014" (2013年10月)
<http://www.iosco.org/library/pubdocs/pdf/IOSCOPD426.pdf>。

⁵⁶ 請參閱證監會《致持牌法團及註冊機構的通函 - 銷售定息產品》(2012年11月)
<http://www.sfc.hk/edistributionWeb/gateway/TC/circular/doc?refNo=12EC12>。



3.5. 業務趨勢：人民幣產品相關的業務機會

相關風險：新業務機會帶來新的風險緩解需要

所有與會機構均認同人民幣市場逐步開放是個主導趨勢，同時也帶來新的業務機會。⁵⁷除了離岸人民幣業務之外，一些與會機構也看到在岸人民幣業務的發展空間。他們亦認為新的在岸人民幣業務會帶來新的風險，以及在新的風險緩解方向需關注的事宜。

⁵⁷ 請參閱路透社 (Reuters) “China's yuan surpasses euro as 2nd most-used currency in trade finance - SWIFT” (2013年12月)
<http://uk.reuters.com/article/2013/12/03/markets-offshore-yuan-idUKL4N0J10LI20131203?feedType=RSS&feedName=rbssFinancialServicesAndRealEstateNews>。



第2章：風險總監對於風險及其緩解風險措施的觀點

在業界風險研討會議中，與會風險總監及高級風險管理主管分別分享了對風險及緩解風險措施的觀點。會後，與會者提供更多補充資料作為參考。我們將相關觀點歸納如下：

1. 風險管理架構
2. 顯著趨勢
3. 主要風險
4. 項目計劃
5. 員工編制趨勢
6. 風險管理資訊板

為配合證監會作為證券監管機構的角色，我們納入與 G-SIFI 證券業務有關的風險管理趨勢及動向，至於涉及銀行業務的風險管理趨勢及動向，則未有包括在內。

1. 風險管理架構

1.1. 風險總監的職能日益重要

自全球金融危機以來，金融行業進入“風險管理新時代”。金融機構認識到要在公司上下提出和執行有效風險管理策略，以滿足更高的監管要求和配合更清晰的業務發展方向。因此，管理層亦更明白到風險總監在公司策略上的重要性。而多個司法管轄區亦開始規定，風險總監需要由持牌人士出任。

在我們會見的G-SIFIs當中，幾乎全部都設立了區域風險總監一職，而其職務並不是由其他高層兼任。區域風險總監通常向全球風險總監報告，而全球風險總監則向集團行政總裁、董事會及風險委員會報告。

區域風險總監一般負責監察及管理市場風險、持倉流動性風險、對手方風險、信貸風險、建立資本模型及進行壓力測試。由於監管法規出現轉變，與會機構均表示，多項嶄新及專門的風險領域已相繼出現（尤其是涉及中央結算及衍生工具改革的風險）。⁵⁸

與會風險總監坦承，由於風險管理職能在多個層面仍在演變中，他們列出了以下幾個關鍵範疇：一是清晰界定風險總監的職責範圍、權限和相關責任承擔；二是各個風險管理部門的充分合作；以及增加企業內部資訊科技數據管理的相關投資（企業風險管理，即ERM）⁵⁹。

所有與會風險總監均強調，金融機構需要制定清晰的風險取向政策。正如其中一名風險總監解釋，這是為了“透過正面限制機構內部的營運模式，從而對風險管理部門賦予更大權力”；然而，該風險總監指出，如果風險取向政策要全面覆蓋整個金融企業所面對的各種風險，就必須加強內部各風險管理職能與部門之間的緊密合作及互動關係，例如在操守及聲譽風險等方面與合規部門合作，在訴訟風險及合同條款相關風險等方面與法律部門合作，以及在資金流動性風險等方面與財務或財資部門合作等。

⁵⁸ 在某些G-SIFIs，風險總監亦可能負責管理資金流動性風險，不過此職責大多由財務及財資部門負責。區域業務風險總監、區域產品風險總監、區域地區風險總監、區域職能風險總監及地區風險管理主管等職銜並非罕見。部份風險總監，可能按照“風險類別”組成其人事架構。

⁵⁹ 請參閱 Risk.net “CROs role must be clearly defined”（2013年10月）<http://www.risk.net/operational-risk-and-regulation/news/2297757/cro-s-role-must-be-more-clearly-defined-conference-told>。



1.2. 對風險總監能力要求的演化

在“優秀風險總監需具備什麼條件”這議題上，與會機構指出，隨著職務複雜化及職責範圍擴大，人選須具備跨領域的相關風險背景和對前線及後勤業務有深入了解。同時風險總監的工作重心亦有所改變，性質上由支援業務發展逐步轉為承擔獨立風險監控的職責。正如部分與會風險總監所述，人選需要“在處事方面有極大的靈活性，有敢於說不的勇氣和能夠承受批評的量度”。此外，多名與會風險總監注意到，在全球金融危機之後，金融機構應付企業各層面的風險以及識別不斷演變或新興風險的能力亦日漸重要，例如設計風險管理方案、程序及監控措施。

1.3. 向全球董事會匯報的重要性

大部分與會風險總監指出，全球風險總監需設有常規性架構，以便向董事會及風險委員會匯報，原因有二：一是確保執行及非執行董事參與風險管理事務，另一是需要確保取得必要的資源及預算（例如員工編制及系統投資）。如沒有上述匯報架構，風險總監將無法履行監管機構所期望的獨立監察角色。⁶⁰

若干與會機構提及，全球風險總監被委任及撤職的決定應該由董事會批准，以增強其職能的獨立性。上述機制經金融穩定委員會(FSB)強調後，已獲業界廣泛採納。

此外，若干與會風險總監注意到，監管機構與董事會成員（包括非執行董事）直接聯繫的次數有增加趨勢，故此董事會成員有必要掌握足夠資訊。

1.4. 營運風險職能的持續演化

雖然《巴塞爾協定 III》等全球監管法規已訂明對營運風險的相關要求，但我們從研討會議得悉大部分 G-SIFI 的營運風險管理職能仍然在演化階段。⁶¹這一點能從與會機構的人手編制相對緊絀、職權仍在變化，以及匯報架構仍未標準化中可見一斑。

有顧問公司表示，營運風險管理職能在未來有機會擴大職責範圍及提高重要性，由跟進營運虧損及風險事件，延伸至更主動解決相關營運風險事宜。其中一家與會機構指出，為達到此目標，營運風險管理部門可與高級管理層（如行政總裁及營運總監）合作，列明最重要的營運流程（即一些有機會令金融機構蒙受重大損失的流程）。據此，營運風險管理部門可以進行營運風險壓力測試及深層次分析⁶²，以制訂更具前瞻性及更高預防作用的處理方案。

與會者亦承認，營運風險管理職能應具有適當的權限、人手和資歷經驗。不少與會者亦注意到，如果希望營運風險管理團隊更有效率，成員應有跨部門的前中後台業務的風險管理背景，亦須具備營運流程管理經驗。

⁶⁰ 請參閱金融穩定委員(FSB) “Thematic Review on Risk Governance Peer Review Report” (2013年2)

http://www.financialstabilityboard.org/publications/r_130212.pdf。報告強調，為實現獨立性，需要確保“風險總監可以不受限制與董事會及風險委員會自由聯繫（包括有直接向董事會及／或風險委員會匯報的架構），而且在執行董事及管理層不在場的情況下定期與董事開會”。

⁶¹ 根據《巴塞爾協定》框架，營運風險是指由內部流程、人員及系統不足或失靈或由外部事件而導致損失的風險。

⁶² 深層次分析(deep dive analysis)是以專業團隊快速深入研究某個業務問題，以提供行動方案或制定緩解風險措施的策略。深層次分析會重點研究基本原因、流程、組織、領導層和文化等不同方面因素。



2. 顯著趨勢

2.1. 風險文化及其相應的風險取向政策及風險上限

大多數與會風險總監不但強調風險管治，亦重視風險文化。部分風險總監指出，不良風險文化可能會蓋過良好風險管治的效用，即使擁有最先進風險管理框架的機構亦可能深受其害⁶³。

各風險總監表示，這表明每一家金融機構的風險取向政策都必須明確和具體，而且機構內各個層面的員工都要認真對待及貫徹執行，亦即風險取向政策須經董事會認可，並就各個區域、地區和業務範圍設定明確的風險上限⁶⁴。他們同時指出，金融機構的風險管理系統必須能夠主動追蹤並匯報相關風險上限的合規情況。風險上限須由風險總監屬下部門以及內部與外部核數師定期測試、檢討及監控其有效性。最後，企業應鼓勵正確風險文化，確保業務員工認真遵守風險上限，必須對違反風險限制的人員在薪酬獎勵方面作適當處分（後果管理辦法）⁶⁵。

2.2. 風險測量、資訊科技及數據分析

金融機構運用風險測量及數據分析上有明顯增加的趨勢。如像G-SIFIs般業務複雜的全球金融機構，可藉此優化以風險為本的監管資本和流動性要求，從而降低成本。

風險測量涉及數據（即數據識別、收集、清理和儲存）和處理（即建立模型、評級、模擬、情景分析和統計分析）。這兩者又涉及金融機構需要發展更龐大而複雜的資訊科技系統。

我們在研討會議上得悉，雖然每間金融機構都試圖建立企業風險管理框架，但大部分與會者承認，目前仍未完全達標。部分工作流程仍然依賴個別單位提供資料，而這些資料正需要依賴大量不同的系統、部門和人手去整合處理⁶⁶。

此外，大部分與會機構表示，其在亞太區域的風險管理部門已掌握由香港持牌人員所管理的最新風險承擔。另一方面，若干與會機構指出，其上述風險承擔主要由離岸記賬中心的風險管理團隊所監察。

2.3. 壓力測試的持續發展

大部分與會風險總監確認，他們正根據新的監管指引、市場變化和關係日漸緊密的全球風險因素來持續改良壓力測試的工作。

很多風險總監表示，監管機構提高壓力測試的要求是個持續趨勢，亦認同壓力測試亦是一套有助加深了解企業的實用方法。正如一名風險總監所言：“壓力測試的用途在於讓我們知道怎樣

⁶³ 雷曼兄弟倒閉被視為典型案例。該公司據稱擁有完善的風險管理模型和資歷深厚的風險管理人員，但由於缺乏有效的風險文化，加上未能綜觀風險全貌，最終以倒閉收場。請參閱巴塞爾銀行監管委員會 (Basel Committee on Banking Supervision) "Principles for effective risk data aggregation and risk reporting" (2013年1月) <http://www.bis.org/publ/bcbs239.pdf>。

⁶⁴ 請參閱全球風險專業管理協會 (GARP) "Risk Appetite: Setting and Institutionalizing Enterprise Risk Tolerance" (2010年6月) http://www.garp.org/media/812577/ibmroundtable_riskappetite0710b.pdf，國際金融協會 (IIF) "Governance for Strengthened Risk Management" (2012年10月) <http://www.iif.com/press/press+364.php>，Sungard Capital Markets "White Paper Key Risk Management Challenges for 2013/2014" (2013年7月)，《構建整體風險文化的實務指引》(2013年7月) <http://financialsystems.sungard.com/resources/capital-markets/white-papers/adaptiv-key-risk-management-challenges-for-2013-2014-sungard>。

⁶⁵ 請參閱摘要第4節具前瞻性的主題有關繼續通過獎勵措施加強風險文化的章節，以及第3章第2.3節有關後果管理辦法的內容。

⁶⁶ 請參閱巴塞爾銀行監管委員會 (Basel Committee on Banking Supervision) "Principles for effective risk data aggregation and risk reporting" (2013年1月) 之文章 <http://www.bis.org/publ/bcbs239.pdf>。若未適當地計算風險，風險則很容易在金融系統內傳開，就像全球金融危機時出現的情況。有人認為，雷曼兄弟倒閉的主要原因，是缺乏完整的風險管理系統。如國際結算銀行所述：“在從2007年開始爆發的全球金融危機中，我們學到的其中一個最重要教訓是，銀行的資訊科技及數據結構不足以支持全面的金融風險管理。”



處理數據，就如駕車時察覺有機會發生意外時能及時剎車一樣”。此外，大部分風險總監表示必須確保壓力測試由年度工作變成常規工作。

與會風險總監提出的部分壓力測試情景載列如下。除此之外，風險總監亦提及到錯向風險測試。⁶⁷他們注意到，納入壓力測試的其他風險類別將會越來越多，如操守及訴訟風險。風險總監也談及其他壓力測試的新趨勢，包括反向壓力測試和極端壓力測試。兩者均可用作評估新增或可能性較低的風險以反映相關影響。

a) 不明朗的地緣政治局勢

與會機構繼續在壓力測試框架中引入新的事件主導模擬情景，當中包括不明朗的地緣政治局勢。

會議提及的歷史及當前例子包括聯儲局退市、歐元危機、“歐豬五國”違約、希臘退出歐元區、中東危機及新興市場拋售。此外，與會風險總監亦提及到“極端壓力”市場情況，包括新興市場危機和歐元區全面瓦解。

與會者同時提到，他們已經建立若干以亞洲為主的壓力測試情景，例如日本地震、亞洲資金外流、亞洲貨幣重估價值、中國經濟硬著陸、朝鮮半島爆發戰爭和印度交易對手違約等事件。

b) 市場衝擊

與會風險總監已根據歷史數據確立市場失效情況，例如市場運作出現問題（根據 2008 年 10 月的全球數據）、信貸危機（根據 2008 年雷曼兄弟破產以後的數據）、信貸產品遭拋售／債券市場暴瀉／央行在市場預期外加息（根據 1994 年數據）和中國收緊信貸（根據 2013 年 6 月數據）等。

其他壓力測試情況則包括股災、現貨市場及期權期貨市場波動性大幅攀升、商品拋售和個別公司／資產風險。

c) 參數及敏感度

與會機構亦提及就單一或多個經濟因素進行壓力測試情景和敏感度測試。

方塊 1：敏感度測試

與會機構的風險總監在會後的補充資料提及以下敏感度測試：

- 1) 全球外匯產品遭拋售（價值下跌 30%，波幅上升 40%）
- 2) 利率產品遭拋售（由 200 點子上升至 600 點子）
- 3) 全球資產價格下挫（信貸違約掉期擴闊 500 點子，房地產下跌 30%，債務價格下跌 50%）
- 4) 全球通脹（雙位數）
- 5) 美元貨幣危機（價值下跌 30%）
- 6) 資產負債表受壓（如刺激波幅增加 30%，變動減少 30%）
- 7) 股票拋售（如價值下跌 30%，波幅上升 40%）
- 8) 個別信貸違約掉期傾斜（上升 150 點子）

⁶⁷ 按照國際掉期及衍生工具協會(ISDA)的定義，錯向風險指“該名交易對手的風險承擔水平與其信貸質素成反比”時所形成的風險。當違約風險和信貸風險承擔水平同時上升時，就會出現錯向風險。



3. 主要風險

3.1. 流動性風險

不少與會風險總監表示，流動性風險是他們最憂慮的其中一個主要風險。他們表示，若干亞洲金融產品的成交量在市場受壓期間一度顯著減少(在某情況下減少逾50%)。其流動性改變同時牽連不少產品和資產類別，觸發金融機構內市場風險承擔需要即時重估，其資金倉位亦受到影響。

與會機構指出，他們已實施更先進的流動性風險監察框架，包括流動性風險指標、制定資金集中度的風險上限、進行交易對手方的風險評估和設立流動性危機管理團隊。

方塊 2：流動性風險指標和因素

與會機構的風險總監在會後的補充資料，提到以下各類業務韌性測試的主要流動性風險指標：

- 1) 地區性事件
- 2) 主權事件
- 3) 自然災害
- 4) 監管機構行動

風險總監亦指出，即日資金流動性壓力測試因素應符合當地監管機構的流動性壓力測試及流動資產緩衝的計算方式。他們提到以下因素：

- 1) 個別實體（特殊⁶⁸）流動性壓力
- 2) 大額有抵押和無抵押資金倉位
- 3) 即日淨流動資金總額
- 4) 集團內部流動資金和公司間風險承擔
- 5) 資產負債表外的流動資金
- 6) 人民幣獨有的流動性，包括離岸人民幣的資金集中度
- 7) 全球流動資金轉讓定價機制⁶⁹的影響

3.2. 營運風險

營運風險主要是營運程序失效的影響。與會營運風險管理部門的主管提到，發生“嚴重事件”(一般被認為“尾端風險”⁷⁰)的數量和頻率均有所上升。

與會機構提到以下主要營運風險：

⁶⁸ 特殊風險(Idiosyncratic risk)指個別公司特有風險的影響。

請參閱國際結算銀行(BIS)“Studies on credit risk concentration: an overview of the issues and a synopsis of the results from the Research Task Force project.”(2006年11月)http://www.bis.org/publ/bcbs_wp15.htm。

⁶⁹ 全球流動資金轉讓定價機制是將流動資金的成本、收益和風險分配至金融機構內各個業務單位的程序。

請參閱國際結算銀行BIS“FSI Occasional Paper No.10”(2011年12月)<http://www.bis.org/fsi/fsipapers10.pdf>。

⁷⁰ 請參閱Risk.net“Why the industry needs to rethink op risk tail events”(2013年8月)<http://www.risk.net/risk-magazine/opinion/2287399/fight-the-power-why-the-industry-needs-to-rethink-op-risk-tail-events>。



- 1) **操守風險** – 研討會議上的一個明確主題是操守風險。與會機構引述的操守風險包括不同形式的欺詐、市場不當行為及違規銷售。他們強調交易欺詐尤其值得留意，原因是近年來引起市場高度關注的交易欺詐案件層出不窮，這些事件皆被視為重大的“營運尾端風險”。由於監管當局對操守風險及監控失誤處以大額罰款及處分，董事會及風險管理委員會也逐步加強推行“自上而下”的操守風險管理措施。由於無法完全預測或控制個別員工的行為，操守風險很難被完全消弭，因此更值得管理層關注。可是，由於操守風險與風險文化是否完善息息相關，因此機構日漸傾向“自上而下”進行的後果管理辦法，包括建立更完善及貫徹更一致性的方法，將員工行為與獎勵措施掛鉤⁷¹，以此緩解操守風險。
- 2) **業務違規風險** – 在日益複雜的監管法規下，“自上而下”的管理理念的另一大關注點是業務違規風險，例如治外法權法則的合規性和運作要求。就此，所有與會機構均提及，由於涉及違規的處罰和相關制裁漸趨嚴厲，並可能帶來嚴重的業務、財務、營運及聲譽等負面後果，例如業務單位被勒令暫停運作、員工停職、關閉辦事處及大額罰款等等，所以此風險的影響絕對不容輕視。
- 3) **資訊科技風險** – 所有與會機構一致指出，對資訊科技相關風險的重視程度加深，促使有關方面更關注資訊科技管治、變化管理及系統使用權監控措施。他們特別提及業務電子化帶來若干難以監控的新興風險範疇，例如隱藏錯誤、電腦程式漏洞及傳輸連接中斷等技術性難題。⁷²
- 4) **網絡威脅** – 所有與會機構均指出，網絡威脅是一個新興的風險範疇，亦在“自上而下”的風險管理中日益重要。此類威脅包括以下幾種類型：分散式阻斷服務攻擊（目的是通過阻止業務交易去中斷市場運作，例如阻礙結算、交收或相關的核心職能）；攻擊交易紀錄系統（目的是通過刪除、修改或破壞帳目及紀錄去中斷市場運作）；以及通過破解內部系統，從而披露非公開性資訊如機構內部列為限制級別、機密級別、重大級別等資訊（目的是令公眾對金融機構失去信心、進行內幕交易及其他形式的市場操縱等違法行為）。⁷³
- 5) **數據盜竊以及遺失** – 絕大部分與會機構指出，數據保安違規是新興的風險範疇，而金融機構因此所承擔的成本及相關影響也與日俱增。他們亦補充指當機構的員工流失率上升，該風險亦會相應增加。⁷⁴
- 6) **要員流失** – 若干與會機構表明，要員流失會使有關業務範疇的潛在營運風險增加。特別當有關職位需要高度專業知識時，物色替任人選尤其困難。因此，若干與會機構已就要員流失制定應變計劃，從而緩解對業務運作的影響。
- 7) **業務外判或離岸化的相關風險** – 與會機構表示，利潤下降增加成本監控措施的需要，亦促使業務外判盛行及離岸化。金融機構因此需要嚴密追蹤及定期審測供應商營運失誤等相關新興的風險。

⁷¹ 請參閱摘要第4節具前瞻性的主題有關繼續通過獎勵措施加強風險文化的段落，以及第3章第2.3節有關後果管理辦法的內容。

⁷² 請參閱第1章第2.1節以及第3章第3.5節的章節有關電子化帶來的操作和監管風險。

⁷³ 請參閱DTCC “Beyond the Horizons” (2013年8月)

http://www.dtcc.com/~media/Files/Downloads/WhitePapers/Beyond_the_Horizon_White_Paper_Systemic_Risk.ashx 及國際證監會組織 IOSCO 員工工作報告：“Cyber-crime, securities markets and systemic risk” (2013年7月)

<http://www.iosco.org/research/pdf/swp/Cyber-Crime-Securities-Markets-and-Systemic-Risk.pdf> .

⁷⁴ 請參閱第3章第4.2節有關監控趨勢之章節。



- 8) **涉及人手操作程序的風險** – 大部分與會機構特別提出，儘管前中後台業務的自動化程度不斷提高，部分流程仍然以人手操作，令監察人為誤差風險及合規風險的過程存在漏洞。與會者表示，上述風險在涉及大量以試算表收集及驗證資料的作業上更難管理，特別在需要大量人手調整或監察大量交易紀錄及數據的業務方面尤其困難。

營運風險管理部門主管補充，若干營運風險仍然難以甚至無從量化；倘若可以量化，就應該將其可能導致的“機會成本”（例如業務中斷、暫停或關閉辦事處）納入計算之中。

方塊 3：特定營運風險事項詳述

與會機構的風險總監及營運風險主管在會後就上述營運風險提供以下補充資料：

- 1) **操守風險 — 交易欺詐**：與會機構指出，將繼續分析及實施緩解風險的優化措施，包括運用具前瞻性的欺詐風險指標（例如偵測重複違反風險限制及異常業績趨勢的指標），汲取架構重組的經驗（例如取消同時兼任前中後台角色的職位，精簡複雜矩陣式匯報架構，剔除專屬個別匯報模式）及制定其他監控措施（例如對相對最高或最低薪酬的交易員進行重點風險、合規和審計調查；對前中後台轉職員工系統使用權的監控措施；以及監察員工有否遵守強制長假的政策）。
- 2) **操守風險 — 客戶經理欺詐**：若干與會機構表示，已對客戶經理加強監控以緩解欺詐風險。他們提供下列監控例子：包括收緊客戶的獨立電話確認程序、電話確認程序電腦化、電話短訊及電子郵件確認程序以及交易日後一日(T+1)的大額轉賬監察。
- 3) **資訊科技風險 — 電子交易系統(ETS)**：部分與會機構表示，目前專注於確保遵守電子交易規則⁷⁵諮詢總結中列舉的新準則。
- 4) **資訊科技風險 — 系統處理能力及系統容量事宜**：若干與會機構指出，已提升作業系統，以緩解因超出負荷而導致系統停頓的風險。
- 5) **數據盜竊 — 特定關注範疇**：若干與會機構指出，目前重點關注濫用流動數據儲存器(USB)裝置所導致的違反保安事件。因此，已完全禁止使用此類設備或引入監控措施進行監控。他們亦提出就“自攜資料儲存裝置”採取嚴格的審批程序。
- 6) **人手操作程序 — 特定關注範疇**：風險總監及營運風險總監表示，G-SIFIs 正嘗試在交易紀錄、每日市值定價工序及上市公司行動等程序中減少以人手調整的需要。

此外，會上亦提及其他營運風險關注的範疇：

- 1) **印花稅** — 若干與會機構指出，已經加強對印花稅合規問題的重視，其中包括轉讓定價協議的合規事宜。
- 2) **區域性極端風險事件** — 若干與會機構提出其營運風險管理已包括考慮極端風險事件，例如公用服務（即電訊及水電）中斷或故障、地震及爆發大規模疫症等天災。

⁷⁵ 請參閱證監會《有關監管電子交易的諮詢文件總結》（2013年3月22日）
<http://www.sfc.hk/edistributionWeb/gateway/TC/consultation/conclusion?refNo=12CP3>。



3.3. 突發違約風險

部分與會風險總監提到的關注重點是和債券持倉、企業／批發借貸業務及財困企業債券業務相關的“突發違約風險”。⁷⁶ 風險總監表示，為了緩解這種風險，他們已將低流動性資產持倉轉為中至高流動性。由於亞太區經濟增長可能放緩或出現貨幣風險，他們正加緊留意這些地區交易對手的信貸狀況。

部分風險總監亦提到，他們已加強關注主要個別企業、主要次投資級別、主要債券倉位以及無抵押風險持倉的風險承擔。

另外，有活躍於財困企業債券業務的與會風險總監表示，他們重視償債風險、壞賬追討及對沖策略等業務風險管理等操作。

3.4. 人力資源風險

多名與會風險總監注意到，雖然風險管理職能的重要性日益提升是一個良好趨勢，但同時導致監管機構等各方對其責任及問責性的期望大幅提高。期望上升加上成本削減，造成“要以更少資源成就更大效果”的要求，衍生出令風險管理人員“疲於奔命”或“蟬過別枝”等人力資源風險。風險總監指出，對於金融機構來說，必須建立一套機構模式去保留風險管理人員從全球金融危機中汲取到的知識和教訓。

4. 項目計劃

4.1. 通過亞洲風險承受矩陣貫徹集團風險取向政策

風險總監表示，他們已經或正在制定亞洲風險承受矩陣，確保亞洲附屬公司運作符合集團層面的風險取向政策。

與會機構表示他們會不斷改善這種方法，特別是他們注意到不斷精細化的風險指標，以進一步提高不同業務之間在風險測量和管埋上的可比較性及一致性。

他們亦表示正在進一步改良風險承受矩陣，覆蓋範圍更廣泛且涉及更專門的風險，包括市場風險、信用風險、營運風險、流動性風險、資產負債表風險、操守風險及訴訟風險等。

⁷⁶ 突發違約風險是指雖然在未有發現任何信用惡化跡像的情況下，借方或債券發行人出現不可預見的即時違約風險。



方塊 4：摘自全球風險取向政策的區域資金與流動性風險管理報告範例

以下是與會風險總監在會後提供的補充資料。當中包括資金流動性風險管理報告的範例和說明，以解釋全球風險取向政策如何轉化為地區風險承受矩陣。

區域資金與流動性風險管理報告					
風險承受水平及上限 (摘自全球風險取向政策)	指標	現有 持倉	監管／外 部風險承 受水平水 平	內部風 險承受 水平水 平	有否違反 規定？
流動資產比率 流動資產對認可負債的 比率	1. 按市值計算的加權平 均數值 2. 每日數值	--% --%	--% --%	--% --%	有／沒有 有／沒有
各業務範圍的最大上限	當地貨幣				
1. 業務範圍 1	隔夜／1 週／1 個月	--\$--\$	--\$--\$	--\$--\$	有／沒有
2. 業務範圍 2	隔夜／1 週／1 個月	--\$--\$	--\$--\$	--\$--\$	有／沒有
3. 業務範圍 3	隔夜／1 週／1 個月	--\$--\$	--\$--\$	--\$--\$	有／沒有
4. 業務範圍 4	隔夜／1 週／1 個月	--\$--\$	--\$--\$	--\$--\$	有／沒有
	外幣				
	隔夜／1 週／1 個月	--\$--\$	--\$--\$	--\$--\$	有／沒有
	隔夜／1 週／1 個月	--\$--\$	--\$--\$	--\$--\$	有／沒有
	隔夜／1 週／1 個月	--\$--\$	--\$--\$	--\$--\$	有／沒有
	隔夜／1 週／1 個月	--\$--\$	--\$--\$	--\$--\$	有／沒有
壓力測試					
情景 1	壓力因素：x，x，x	--%	--%	--%	有／沒有
情景 2	壓力因素：x，x，x	--%	--%	--%	有／沒有
情景 3	壓力因素：x，x，x	--%	--%	--%	有／沒有

4.2. 策略性風險管理系統架構的持續發展，包括數據、系統、操作程序及基礎設施升級

a) 更換舊有原系統

大部分與會機構持續投資於策略性風險管理系統架構，其中包括更換舊有原系統。

若干 G-SIFIs 採用以網絡為基礎的統一風險管理網站，追蹤各項目計劃發展的情況。統一風險管理網站能令所有風險科技方案，在策略性及戰術性兩方面的進度更清晰明確。此方式可以為業務及風險管理人員提供完整、準確和適時的資訊。



加強重視企業整體的風險數據匯集及分析

與會風險總監表示，更新舊有原系統的主要目的，是實施更標準化以及精簡化的即時風險匯報程序。另一目的，是為了改善風險管理操作流程，以及前中後台的工作程序，以便進一步整合風險數據，使業務部門、中台部門以及各風險管理部門可以更迅速地取得風險資訊。當金融機構朝此目標邁進的同時，風險總監亦會顧及風險管理工作有延伸至附屬公司的趨勢，以及對其他子公司風險匯報工作的監管規定所產生的影響。若干風險總監亦指出，有需要提升風險管理部門在趨勢匯報方面的能力。這指有關人員應能解釋不同風險比率和指標在一段較長時間的起伏變化，以及如何比較各項比率和指標，以便預測相關風險的形成。

方塊 5：系統改良項目計劃的例子

風險總監在會後提供下列若干系統改良項目計劃的例子：

1. 以實施企業風險管理系統(ERM)為目標的全球風險數據架構項目計劃
2. 信用風險、營運風險及市場流動性風險系統的升級工作，目的在改善風險計算、匯集及匯報
3. 建立信貸及市場風險的跨部門亞太數據中心或數據庫的區域性項目計劃
4. 採用歷史模擬或隨機抽樣（蒙地卡羅）模擬形式的運算引擎作投資組合層面的風險計算工具

b) 加強風險管理與財務部門之間的合作

多間與會機構指出，目前正在對所有記賬中心統一實施幾項地區性的會計準則，亦會趁機會評估以會計數據協助風險管理的工作。例如，財務總監與風險總監保持更緊密聯繫有助即時分析風險對盈利的影響，制訂風險調整定價策略，進行壓力測試以及模擬資產負債表的相關變化。

某些風險總監補充，雖然風險管理與財務部門之間的聯繫日趨緊密，但是同一批數據在風險報告及會計報表上的運用和表達方式仍存有明顯差異。

4.3. 監管合規事務的專用工作流程

與會機構均表示，已成立全球監管合規項目及指導委員會，以確保迅速和順利實施《巴塞爾協定 III》和《資本要求指令 IV》的規定，其中包括新的資本要求、槓桿借貸比率、資本緩衝、風險覆蓋率及流動性規則。他們亦會設法地追蹤及分析其他即將推行的監管法規變動，並向相關的內部風險管治平台匯報。

不少與會風險總監指出，要不斷提升與風險管理相關的資訊科技基建，以配合新監管法規是極為艱巨的工作。他們亦表示，在公司經營業務的多個司法管轄區，匯報要求越來越多以及各有不同。這使金融機構有必要增加對資訊科技的投資，確保符合當地監管規定。⁷⁷若干風險總監亦提及，監管法規“去全球化”，會為其他關鍵項目計劃帶來風險，例如有機會拖慢與企業風險管理系統相關項目的資源投放。

⁷⁷ 請參閱Morgan Stanley and Oliver Wyman “Global Banking Fractures: The Implications” (2013年4月)
<http://ftalphaville.ft.com/files/2013/04/Morgan-Stanley-Research-Wholesale-Investment-Banking-Outlook-Global-Banking-Fractures-The-Implications.pdf>。



4.4. 中央交易對手結算所及衍生工具監管改革

與會機構表示，他們非常關注中央交易對手結算所的資本及資本緩衝要求，亦指出小部分中央交易對手結算所已成為他們的主要交易對手，產生重大對手方的集中風險。⁷⁸與會機構補充，風險管理主任應獲授權設定及管理風險限制、給予評級、測量現有及潛在的風險承擔，並就所有交易對手監察客戶獲分配的信貸額，作為緩解對手方的集中風險的措施。

4.5. 營運風險的學習評估程序

部分與會機構推行一套營運風險“學習評估程序”，當中包括有關客戶、產品及服務等全面性的營運風險事件（譬如外部欺詐、內部欺詐、業務中斷、系統故障、執行失敗、交收及程序故障、實體資產損壞、招聘手法以及辦公室安全等）。這涉及評估相關 G-SIFIs 的營運風險，以及檢討緩解風險的程序及有待改善之處。

5. 員工編制趨勢

自 2008 年全球金融危機以來，信貸及市場風險管理部門快速擴張。近年來，鑑於金融機構的風險取向降低及資本要求增加，若干與會風險總監表示，特別是在市場風險管理方面，已投放相對較少的資源。

部分與會機構則認為，隨著資本及資金流動性風險提高，⁷⁹ 區內（包括香港）已設立了多個專責流動性風險經理職位，而地區性司庫、區域性資金及流動性管理團隊以及地區財務總監會為這些新聘用人員提供工作上的協調及支持。

金融機構已在全球各地，設立與中央交易對手結算所（包括評估其風險管理健全性）與及衍生工具改革有關的專門性風險管理職位，以及增加管理對手方風險的人手。

另外，大部分與會機構的營運風險管理職能的員工編制亦有所擴充。

6. 風險管理資訊板

風險總監的風險資訊板不僅會顯示風險價值、衍生工具對沖值(Greeks)、資本消耗量、風險承擔以及保證金違約事件等常用的風險指標，亦會列出壓力測試結果、情景分析以及淨收益差異分析等自訂指標。

⁷⁸ 請參閱第1章第1.4節。另請參閱國際證監會組織(IOSCO) “Securities Market Risk Outlook 2013 - 2014” (2013年10月) 自第47頁開始的報告。

<http://www.iosco.org/library/pubdocs/pdf/IOSCOPD426.pdf>

⁷⁹ 請參閱第1章第1.1節有關業務主管對這風險的觀點。

**方塊 6：風險管理資訊板範例**

風險總監在會後補充資料中，提出對風險管理資訊板的見解，認為設立資訊板的目的是，是方便向高級管理層匯報工作。我們在下文摘錄G-SIFIs的地區風險總監所用的部分重要風險指標。

1) 不尋常的業務細節

- 拖延的業務事項、長期未完成的業務事項、單一或列為特別的業務事項、違規事項
- 業務監控措施範疇內的違規事項、超逾風險承受水平事項、未經授權及違反承受水平事項
- 導致超出內部額度的重大財務損失的營運事件，包括“不尋常瑣碎”事件

2) 股票風險

- 衍生工具對沖值(Greeks) (例如 Delta、Vega、Theta、Rho、Gamma)

3) 固定收益、貨幣及商品風險

- 美元存續期(DV01)、基點值(PV01)、債券凸性(Convexity)、信貸息差(CS01)、貨匯風險(FX)受壓數字以及新興市場受壓數字

4) 持倉 (現貨及信貸違約掉期)

- 以本地貨幣、外幣按市價計值的價值及總值
- 按國家或主權及公司層次劃分
- 按業務範圍及資產類別劃分

5) 衍生工具風險

- 按市價計值對銷的價值
- 以外幣按市價計值的價值

6) 高相關性的淡倉總額

- 與相關性特高的交易對手的信貸違約掉期名義值、債券期權、逆回購／回購的現金流出／流入、

7) 監察名單

- 前列股票持倉

8) 主要貸款風險

- 主要業務範圍 (包括所有基本信貸及衍生工具信貸額度) 的風險及限制

9) 大額交易進行表 (企業融資、資本市場、信貸)

- 年初至今 (磋商中及長期磋商中)
- 年初至今 (獲批准、撤回及取消)
- 交易進行表只包括被視為大額的交易

10) 非主權持倉周轉率

- 即期名義值、按市價計值的即期值、平均到期日、90 天周轉期、超過 90 天的名義值、超過 90 天的按市價計值的價值
- $90 \text{ 天周轉率}(\%) = \text{過往 90 天的銷售額} / \text{期初名義值 (90 天前的名義值)}$
- $\text{超過 90 天的名義值} / \text{按市價計值的數值} = \text{名義值} / \text{最近 90 天尚未周轉持倉按市價計值的價值}$
- 不良及不履約貸款組合

11) 承銷風險交易的規模及計算數量

- 亞太區股票資本市場、債務資本市場及借貸資本市場交易的進行表
- 早期、獲批准但未承諾、獲批准及已承諾、盡力成交、當前承銷項目、過渡性交易、逾期交易



12) 壓力測試

- 錯向風險壓力測試
- 交易對手壓力測試
- 情景及參數型的壓力測試

13) 集中性風險

- 過度集中的投資組合
- 過度集中的信貸客戶



第3章：合規總監對於風險及緩解風險措施的觀點

在業界風險研討會議中，與會合規總監和高級合規主管分別分享了對風險及緩解風險措施的觀點。會後，與會者提供更多補充資料作為參考。我們將相關觀點歸納如下：

1. 合規架構
2. 顯著趨勢－建立有效的風險文化
3. 主要風險
4. 項目計劃
5. 員工編制趨勢
6. 主要合規風險指標

1. 合規架構

1.1. 合規總監日益重要

由於全球監管機構對涉及操守風險的違規案件作出的罰款、懲罰，以及制裁與日俱增，加上在監管方面集中在金融同業的責任承擔、監控及合規工作，G-SIFIs已逐漸意識到，合規總監在策略上舉足輕重。此外，由持牌人士出任合規總監職位亦已成為新的監管趨勢。

合規總監一般負責監督的操守合規項目包括監管合規風險、聲譽風險、職能分管制度以及與反洗黑錢／制裁／反貪污相關的風險。所有與會機構多年來一直設有區域性合規總監／合規主管一職。區域性合規總監的匯報架構，一般獨立於機構的業務部門而直接向全球合規總監報告。

我們從研討會議上得悉，全球合規匯報架構大致上有三種不同類型：全球合規總監向總法律顧問匯報、全球合規總監向風險總監匯報，以及全球合規總監向行政總裁或營運總監匯報並列席董事會或風險管理委員會。自全球金融危機爆發以來，多間G-SIFIs已改為採用最後一種模式。部分與會機構表示，這種變動某程度上是因為他們預期，若干主要市場的監管法規會有變動，因而採取相關行動。

與會合規總監強調下列工作的重要性以及跟風險總監的角色有類似之處：合規總監要有明確的職責範圍、權限和相應責任承擔，並需與各風險管理部門的人員全面合作。他們的另一目標，是整合橫跨企業各層面的合規風險資訊及狀況，以便向高級管理層匯報。⁸⁰

1.2. 對合規總監能力要求的演化

在“優秀的合規總監需具備那些條件”這議題上，不少與會機構表示，由於合規事務已有高度專業性的發展，所以在執行有效的合規諮詢和監控項目方面擁有多多年經驗是合規總監不可或缺的條件。他們亦提到，這方面的專才需具備尋根究底的精神和宏觀的視野去預測潛在風險。最

⁸⁰ 請參閱證券業及金融市場協會(SIFMA) “The Evolving Role of Compliance”(2013年3月)
<http://www.sifma.org/issues/item.aspx?id=8589942363>。



後，大多數與會者都指出，由於監管法規日趨複雜，因此合規總監需要有紮實的監管事務經驗，並需具有良好的外交手腕與監管機構建立建設性的關係。

1.3. 向全球董事會匯報的重要性

大部分與會合規總監指出，全球合規總監需要在董事會層面上有更大發言權去表達意見，並獲得聆聽及受到尊重。在這方面合規總監的想法幾乎與風險總監同出一轍。合規總監表示，得到董事會重視是非常重要的，原因有二：一是確保各執行及非執行董事能參與操守風險管理項目，二是可以期望獲得必要的資源及預算支持（員工編制及系統投資），而兩者都是能加強公司風險文化的要素。

部分與會者提及，全球合規總監被委任及撤職的決定應由董事會審理，以增強其職能的獨立性。儘管部分G-SIFI已經採用上述模式，但業界仍未有標準做法，情況與風險總監的聘任趨勢有所不同。

1.4. 聲譽風險管理

根據若干主要市場的監管要求，大部分G-SIFIs均成立了聲譽風險管理委員會。委員會成員通常來自區域管理層、業務主管、總法律顧問、風險總監、合規總監，以及來自其他部門的代表，以便委員會聽取跨界別的意見。

不少G-SIFIs的聲譽風險管理委員會均透過投票作出決定。有些與會機構指出，最終決定是由區域管理層拍板，而否決流程亦有上達全球管理層的裁決機制。

與會機構表示，一般上報聲譽風險管理委員會的事件十分多元化。例如，複雜交易、涉及公司內幕人士的交易，以及公司大額衍生工具交易一般會作出上報。其他有機會上報的事件亦包括，牽涉具政治敏感性的客戶審批和交易⁸¹，以及聘用有不良背景紀錄人士等。

除了上述情況，任何有可能造成對環境、可持續性發展或社會有負面影響的業務交易亦會上報至聲譽風險管理委員會。與會機構察覺到，有趨勢顯示與上述負面因素相關企業作金融業務往來，會增加金融機構的聲譽及財務風險。⁸²

2. 顯著趨勢－建立有效的風險文化

正如本報告前面章節所討論，與會機構認為操守風險是營運風險的一個主要範疇。業務、風險管理及合規部門的高層均同意，不良風險文化可能會蓋過良好風險管治的效用，而且會對機構造成損害。即使擁有最先進風險管理框架的機構，亦可能深受其害。

鑑於論及如何建立有效風險文化的文獻有限⁸³，我們與合規總監將集中就這方面進行討論。合規總監強調，他們所屬的金融機構透過各種方法、慣例和措施營造有效的風險文化，包括對目標人物進行深入的背景調查、推行合規培訓計劃與後果管理辦法、密切參與新產品和新業務活動，以及設立完善的投訴處理及舉報程序。下文將進一步詳述這些方法，但需要指出的是，雖然我們與合規總監就此進行詳細討論，以下探討的若干程序、慣例和措施往往涉及其他部門的工作。

⁸¹ 牽涉政治敏感客戶時，一般會另行使用政治敏感客戶的審批程序。

⁸² 其中一家與會機構指出，近年亞洲出現了多宗事件，涉及G-SIFIs替一些對環境造成損害的公司安排上市或為其提供融資；媒體其後對事件作出的負面報導，令那些金融機構的聲譽受損。因此，金融機構進行上述業務來往前會採取更嚴謹的盡職審查。

⁸³ 請參閱金融穩定委員會 (FSB) “Thematic Review on Risk Governance Peer Review Report” (2013年2月)
http://www.financialstabilityboard.org/publications/r_130212.pdf。



2.1. 背景調查

不少與會合規總監認為，要建立健全和有效的風險文化，首先要聘用合適的員工。錄用不當的員工足以影響公司的成敗。因此有效的背景調查，有助金融機構降低聘請曾有違規紀錄人員的風險。

大多數G-SIFIs會依賴第三方服務供應商，對新僱員人選進行或協助背景調查，以確保能夠取得和查閱有關人士所有犯罪及公開的紀律處分紀錄。然而，大部分與會機構承認，背景調查亦有機會未能有效地顯示新僱員所有操守紀錄。他們表示，會採取保守的方針，向相關監管機構申報因違規而作出的紀律處分。

某家與會機構表示，他們在所草擬的新僱員自我披露文件中規定，應聘者須證明受僱於前任僱主期間沒有受到紀律審查或調查（不論是否曾招致任何內部紀律處分）。儘管如此，該機構發現，即使施加此項額外的自我披露規定，仍無法完全避免品格不良的應聘者對其個人紀律處分紀錄作出虛假陳述。

有些與會機構會採取其他調查措施，例如私下聯絡對方的前任僱主，特別是那些他們有理由懷疑曾有不當行為，或曾受到紀律處分的高層應聘者。然而，前任僱主受制於私隱條例，或未能向新僱主披露敏感資料。

2.2. 培訓

大多數與會合規總監認為，妥善管理合規培訓計劃，是促進有效風險文化重要方法之一。就此，合規總監指出，新員工入職時，其中一項“關鍵任務”是學習該機構的風險管治及風險文化，當中包括對公司內部業務原則及指引的重點培訓。

不少合規總監表示，全球總公司會制訂年度合規培訓計劃。與會機構除了舉辦年度合規事務重溫課程及新僱員培訓等定期活動外，亦會就不斷演變的合規風險領域進行主題培訓。合規總監舉例，近期舉辦的主題培訓包括：重大違規交易事件、操縱倫敦銀行同業拆息／基準事件、反洗黑錢／制裁違規以及反貪污風險等事件中汲取合規及操守風險的教訓。

合規總監指出，透過有效利用科技，合規培訓已經從傳統的課堂模式，發展成網上培訓（包括以視像、聲音或網上會議形式進行，以提供網上學習課程及即時互動培訓）。他們亦補充，網上培訓有不少好處，例如可節省資源及具有成本效益，且又可進行測驗，隨機向僱員發出問題，個別測試他們的知識，以及當培訓完成時，會自動審核有關統計數據並作出紀錄。

儘管網上培訓有其好處，但不少合規總監卻認為，在促進風險文化及訂下正確的“上級的基調”方面，最為重要的是以傳統課堂模式親身對新僱員進行入職培訓，以及安排特定部門的員工參加年度合規事務重溫課程。有些合規總監則指出，他們在全球各地的公司已採納這種做法，原因是若干主要市場的監管機構作出了相關規定。

有些合規總監指出，另一傳達強烈信息的策略是由業務監管人主持合規個案研究。合規部門可與業務部門合作，協助他們編製與業務相關的合規個案研究，並且親身出席培訓課程。

合規總監補充，業務主管如欲強化“上級的基調”的重要性，可以邀請合規及風險管理部門出席其常規業務會議，讓業務人員緊貼相關監管、風險及合規的最新發展。

對於員工拖延培訓的問題，多家與會機構表示，將問題上報高級業務管理層或與員工的表現獎勵掛鉤，均是推動員工完成培訓的有效方法。多家與會機構將拖延培訓的員工姓名上報至其亞洲行政總裁或總裁，由對方親自發電郵提醒他們完成培訓。此外，亦可以扣減年終薪酬，又或



者採取其他懲罰方式，例如暫停個人交易賬戶，直至這些員工完成培訓為止。大部分合規總監發現，當上述監督及懲罰措施雙軌並行時，會令拖延培訓的問題取得非常顯著的改善。

若干合規總監亦指出，由於培訓涉及公司政策，因此必須易於翻查。倘若公司政策數量龐大，此舉可能會有一定困難，但亦因此成為合規總監所關注範疇。近年，合規總監已經作出專責安排，確保公司妥善整理和更新政策，以便查閱。

2.3. 後果管理辦法：薪酬、晉升及紀律行動

大部分合規總監表示，推廣有效的風險文化的一大關鍵，是將行為與適當的獎勵與懲罰掛鉤。正如其中一位與會合規總監所言：“獎勵措施既是問題核心，亦是解決方案的核心。”

其中一位合規總監稱，後果管理辦法是一個有系統的措施，令員工對自己的行為和表現負責。

要有效地實施後果管理辦法，金融機構須有系統地記載及衡量員工行為，及有效率地管理和集中保存紀錄，以便將過往行為與表現管理、晉升，以及薪酬評定掛鉤。我們將與會合規總監的數項重要觀察所得歸納為以下三個主題：1) 追蹤行為的方法；2) 晉升及薪酬的評定方法；及3) 妥善紀錄紀律處分操作程序。

1) 有系統的追蹤行為方法

大部分的合規總監相信，需要在企業整體上下設立具系統性的操作流程，以便追蹤及紀錄所有合規、風險及其他違規行為的資料及數據。儘管所有與會機構承認正著手制定相關計劃，但已實行全面自動化程序的只屬少數。

其中一家與會機構建立了完整的中央數據庫，並以紅、黃、綠三種風險評級紀錄政策及其他違規情況。違規行為是後果管理辦法的一環，僱員的差劣行為會上報至高級管理層，並會直接影響其表現、晉升和薪酬評估的決定。該機構進一步指出，倘若某申報僱員錄得三次或以上的違規行為，相關主管人員亦會被納入檢討範圍。

另一家與會機構設有一個紅旗系統，用以追蹤僱員的違規行為及未能完成強制任務的問題，每次違規或未能完成任務均會獲評定一個風險得分。紅旗亦會上報至高級管理層，並直接影響其表現、晉升和薪酬評估的決定。

其他未有中央系統紀錄違規行為的與會機構表示，他們設有其他方式追蹤僱員的違規行為，例如利用“行為評分卡”或人手紀錄工具（如試算表）等。

除了確保差劣行為受到懲罰，有些合規總監對獎勵良好行為同樣著重，特別是在晉升和回顧表現過程中尤其重要。

2) 有系統的評定晉升及薪酬方法

倘若G-SIFI已有自動化方式追蹤及紀錄企業整體內部的合規、風險及其他違規資料及數據，理論上亦能夠在表現、晉升及薪酬檢討過程中有系統地審核及評定員工的操守行為。然而，一如以上所述，大部分與會機構尚未做到這點。

建立有效風險文化以便易於監控操守及其他風險的重要性日增，不少與會機構均有正式或非正式的年終評估程序。人力資源部門會向所有風險管理部門人員收集準晉升僱員的相關紀錄，確認他們是否有任何差劣行為，其包括有否在作業上訂立差劣的“上級的基調”。



此外，基於若干主要市場的監管機構對承擔重大風險人士的監管期望⁸⁴，G-SIFIs已普遍在全球層面對此類人士採取檢討程序。若干與會機構已將承擔重大風險人士的名單覆蓋至亞洲的地區主管，並認為這些高級員工在建立有效風險文化上擔當着重要角色。

3) 妥善紀錄的紀律處分程序

大部分與會機構認為，合規總監在紀律處分程序中扮演非常重要角色。不少合規總監認為，必須有正式紀律委員會或專責小組，並就其架構及程序保存妥善紀錄，而流程亦須透明。他們相信此舉有助減少不一致的情況，就建立有效的風險文化而言十分重要。他們強調，高級管理層需要向員工講解相關政策，以便加強推行的效果。少數與會機構表示，他們有更多非常規性的專責小組或委員會來調查及解決紀律問題。

合規總監表示，上報致紀律委員會的事件各有不同。若干與會合規總監列舉以下例子，包括個人賬戶交易違規、濫用電郵（如在未授權下向第三方或自己寄發公司專屬的資料），以及違反餽贈及款待政策等。

2.4. 新業務活動

與會合規總監表示，監控框架的另一重要環節涉及參與審批新業務。多名合規總監指出，其機構將過去的新業務審批委員會擴大成現時的“新業務活動審批委員會”。這不僅涵蓋新業務／銷售及交易隊伍／分行／辦事處的成立，亦會檢討相關新產品及服務的狀況。

新業務活動審批委員會是一個跨部門的議論平台，一般由資訊科技處理程序提供支援。業務主管會在議論平台上提出業務計劃，並在新業務活動落實前，由各個相關風險管理部門從他們的專業角度來審批有關計劃。多個合規總監表示他們有“新業務活動審批清單”，列舉合規人員在簽批同意推行新業務活動前必須跟隨的步驟。

合規總監發現，對新業務活動作“有條件批准”不如以往般常見。其中一個常見的批准條件，是取決於能否在特定日期前完成監控自動化的要求。他們表示以下原因導致這種變化：在新業務活動推出後才自動化監控系統會帶來比昔日更高的營運風險；如未有相關的控制措施和配套，將難以充分理解業務的盈虧和表現；業務活動開展後，文化上更難推行監控措施；最後，“有條件批准”需要人手專責跟進，造成資源成本上升。

負責管理新業務活動程序的資深人員補充，過去的審批重點是預期收入，但現在的重點則是預期盈虧。對新業務活動的風險承受度亦是審批程序的其中一環。此外，事後檢討是通過更有系統的方式進行，以核實是否達成盈虧目標，並確保持續遵守風險承受度上限等所有相關的限制。

不少合規總監表示，其機構現時對風險文化採取更為主動的方針。因此，與過往比較，風險管理部門較容易叫停一些帶具有高營運、聲譽或監管風險，或者是相關規則或法規不清晰的新業務活動。

⁸⁴ 請參閱金融穩定委員會(FSB)進度報告“Implementing the FSB Principles for Sound Compensation Practices and their Implementation Standards”（2013年6月）http://www.financialstabilityboard.org/publications/r_120613.pdf。



2.5. 投訴管理

與會合規總監將客戶投訴視為重要的操守風險指標(包括客戶是否獲公平對待)。所有與會機構均表示已制定明文紀錄的投訴管理政策，確立投訴的定義、如何上報、回覆時限和內部調查以核實或推翻投訴的規定，亦包括監察上述程序及補救不足之處。

大部分合規總監表示，接獲投訴的業務通常跟零售及私人財富客戶而非機構客戶有關。除了涉及零售上市的結構性業務及機構客戶就執行錯誤提出之投訴外，他們並未發現客戶投訴有任何特定模式或趨勢。然而，他們仍然得悉與私人財富業務相關的客戶投訴通常涉及不當銷售，並表示某些遠至2008年的“累計股票期權”投訴仍在進行中。

2.6. 舉報措施

鑑於若干主要市場監管機構的規定，所有G-SIFIs均確認已在這些司法管轄區設立舉報熱線，並按照最佳業務準則將熱線的覆蓋地區擴大至全球。換言之，機構內任何人士均可在全球任何地方致電熱線。熱線通常由外聘公司處理以確保其獨立性，而告發者可以選擇以匿名方式舉報。

不過大部分與會合規總監表示，到目前為止，舉報熱線未見成為找出違法或違規行為的有效途徑。據了解，全球的舉報數目不多，而在亞洲的舉報數字則更低⁸⁵。即使有投訴，通常亦只涉及員工之間的人事問題，而非揭發與違規有關的事件。

儘管如此，就企業風險管理的廣泛層面而言，金融機構認識到為建立有效的風險文化，必須從全方位出發。管理層認為，舉報熱線仍然有其重要性，特別是他們視熱線為合規框架的一部分，確保不僅符合“法律條文”，亦在整個機構上下營造“行事正確”的良好風險文化。除了典型的合規問題和風險，舉報熱線亦可處理更廣泛與機構文化有關的問題。例如，確保遵守反歧視法、確保員工不受掌權人士的騷擾，以及確保機構遵守可持續性相關的法律及法規等。

在監管機構施加巨額罰款及對操守風險日益重視的環境下，金融機構可把握機會令舉報文化更為有效。例如，為多間G-SIFIs處理舉報熱線的一家專業服務公司表示，可通過由“最高層定調”，即由行政總裁定期舉辦提高員工舉報意識的活動。經由行政總裁提醒，使公司上下員工切身感受到倘若認為有人“行事不當”，其他員工就有權作出舉報。該專業服務公司表示，推行這些活動後，舉報數字有明顯提高。

另一項可以進一步提高員工舉報意識的措施，是提醒員工倘若有份參與不當行為或者知情不報，一旦事件曝光，不僅參與者須負責，知情不報者亦可能遭受調查。

3. 主要風險

根據與合規總監的討論，我們在此闡述一些令合規管理層在業務上“難以安枕”的主要憂慮。

3.1. 與監管改革步伐保持一致

管理層其中一項最重視的問題，就是能否跟上當地、區域和國際監管改革的步伐⁸⁶。單一產品或服務可能同時受到多家監管機構條例的規管。不少與會機構表示，他們與監管機構的會面較以往更頻密，亦處理更多與監管有關的要求及調查，並且跟進為數極多的新監管規定（例如因治外法權而互相矛盾的各種法規），同時正忙於趕及多項監管合規期限。

⁸⁵ 有與會合規總監認為，員工未必願意挺身指證較高職位或掌權人士。

⁸⁶ 請參閱第1章第1.3節有關業務主管對此的觀點。



因此不少與會機構承認，合規部門正承受極沉重的工作壓力，增聘專業人才的迫切性亦前所未見。

3.2. 反洗黑錢、政治敏感客戶、稅務、制裁及反貪污的合規風險

過去數年，部分最高罰款一直來自反洗黑錢及制裁合規範疇，反映這些違規行為可能導致 G-SIFIs 面對重大監管、財務及聲譽風險。合規總監近期亦注意到全球及區域性的監管部門日趨重視稅務及反貪污合規事宜。

不少與會機構正致力提高反洗黑錢的作業能力和認清客戶身份的規定。當中包括加強盡職審查（特別在識別政治敏感客戶、實益擁有人以及資金源頭的相關調查）、提升監察及監控能力、提高對決策及批准文件存檔要求、對現有反洗黑錢項目進行差距及資源評估，以及來自上層對反洗黑錢政策之定調。

在反貪污方面，不少與會機構表示，為了緩解合規風險，他們會追蹤提供予政府官員或機構的饋贈數目、價值，以及款待開支。另一方面，亦會對員工、顧問，以及現有或準屬於政治敏感類別的客戶，作出盡職審查。

隨著反洗黑錢及反貪污的監管審查日增，合規總監表示一直有增加資源和增聘人手的需要。有些反洗黑錢合規主管補充，這個趨勢對香港這個相對較小的反洗黑錢人才市場造成的競爭甚高。部分與會機構亦表示，經驗較淺的反洗黑錢人員可能難以洞悉或發現複雜的反洗黑錢風險。綜合以上各種因素有機會為金融機構帶來監管及營運風險。

3.3. 跨境公幹的合規風險

香港一向是大多數 G-SIFIs 的亞太區總部所在地，以及地區業務和公幹活動的樞紐。多間與會機構表示，應重視和嚴謹實施跨境風險監控措施。

為此，與會機構已實施跨境風險控制項目計劃，確保公幹員工遵守所有適用的法規、牌照及稅務規定。這些項目計劃包括：檢視目標市場的相關監管規定、制定新政策及程序，以及執行審批公幹的機制。

3.4. 利益衝突風險

部分與會合規總監表示將繼續關注利益衝突風險。這也是過去十年不少監管行動及罰款的重心。

部分與會合規總監稱，他們會每年或每半年在全球層面與業務部門舉辦合規會議，以識別新業務活動或業務模式改變後有可能出現的新利益衝突。利益衝突檢討通常涵蓋產品周期，包括產品開發、銷售及分銷過程中的獎勵措施等。

不過，大部分合規總監承認，目前他們缺乏識別有關銷售趨勢及獎勵措施改變相關的即時數據。他們認同，有關數據有助風險管理部門更有效地識別潛在利益衝突的新範疇。⁸⁷

⁸⁷ 請參閱摘要第2節業務趨勢以及第1章2.1節之章節。



3.5. 電子化的相關風險

隨著科技的發展及應用日漸普及，大部分與會機構表示，他們的首要任務及焦點是跟上業務電子化的步伐。不少G-SIFIs已增撥科技項目預算，投資於系統自動化及電子交易業務。與會合規總監強調，會專注確保遵守證監會就電子交易監管諮詢作出的結論。⁸⁸

由於科技日新月異，多名合規總監進一步表示已經設立專門的合規職位。但他們補充，聘請此類合規專業人才有一定困難。對方不僅需有志專注於技術及電子化風險，亦須具備相應的技能，就合規、營運及監管風險等監控事宜與業務、營運及資訊科技部門緊密合作。合規部門現時亦會根據上述需要，重新調配人手至這些職位。

除了配置專責的合規人員外，合規總監亦透過落實清晰的技術測試門檻、資訊科技變化管理、監督批准、錯誤上報等政策及程序，以確保對與電子化有關的監管風險作有效的管理。

4. 項目計劃

不少與會合規總監提出，多年來資訊科技已成為合規風險監控的重大環節，亦表示這種趨勢將會持續。因此，合規總監及其員工必須掌握與服務供應商和內部資訊科技系統相關的技術發展趨勢及轉變。此外，他們認為金融機構有必要持續檢討資訊科技，以及更新舊有原系統。

與會機構亦提到，科技可將大量費時及耗用資源的人手操作程序自動化，提高作業透明度、並提供測量辦法及清晰審計線索，藉此提升合規工作的準確度及效率。此外，不少與會機構表示，部分升級項目計劃是因應監管法規的需要而實施。

下文是與會機構提到的部分現有或建議的項目計劃。請注意，以下並未詳盡列出所有項目計劃，亦不包括上文第三節主要風險部分所討論的部分潛在項目計劃。

4.1. 監督檢討

一些與會機構表示，雖然風險管理部門能發揮第二或第三道防線的作用，但關鍵是前線業務主管要熟悉適用於其業務的規則和法規，並妥善監督僱員的合規情況。

為貫徹上述理念，部分與會合規總監強調，他們會繼續與前線業務主管及營運總監合作，訂立更多有系統的方法(例如使用監督檢查清單)。

此外，部分與會合規總監亦採取下列行動加強監督：制定監督政策及程序、進行有關政策及程序的培訓、建立明確的監督匯報架構以確立地方公司管理層問責性、以及要求主管每季或定期以問卷確認有關工作的執行進程。

4.2. 監控

大部分與會機構指出，他們的亞洲合規部門有使用交易監控工具，識別香港持牌人員的違規或不當行為，尤其涉及股票業務方面的有關操守。多數與會者亦表示，其所屬機構有關固定收益業務的監察措施仍在發展中，並通常由該機構的記賬中心負責。此外，大部分與會機構正在開發嶄新的場外交易監察工具。他們亦正嘗試建立與基準呈報及相關活動的監察系統。但他們補充說，目前仍需要依賴人手監察程序以彌補不足，例如監察電郵及進行電話錄音。

⁸⁸ 請參閱證監會《有關監管電子交易的諮詢文件總結》(2013年3月22日)
<http://www.sfc.hk/edistributionWeb/gateway/TC/consultation/conclusion?refNo=12CP3>。



至於通訊監察方面，大部分與會機構已建立可監察僱員書寫通訊的系統。然而他們亦意識到，這種系統存在限制，因其只能對內置書寫通訊系統進行監察。因此，不少與會機構均強調，同業需要培訓僱員，教導他們不得使用外部裝置來進行商業通訊。

4.3. 客戶合適性分析

部分與會機構持續改良系統，以便因應客戶的知識、經驗及產品的複雜性，優化客戶合適性的評估程序。不少合規總監提到，客戶合適性分析系統大多與現有或新的前線業務系統整合。所以，與之相關的改良項目通常與前線業務人員合作進行。

4.4. 送禮及款待

全球及地區監管機構越來越重視反貪污程序及監控措施。部分與會機構正開發中央系統，以便更妥善紀錄、備存、追蹤及監察有關員工提出送禮和安排款待的要求，以及獲批情況。

4.5. 法例對照

鑑於全球監管規定複雜，加上個別主要市場的監管機構訂出法例對照的要求，因此部分與會機構已推出全球法例對照項目計劃。⁸⁹他們均表示，這個過程需要大量人手，難處在於找到一個合理而又可持續使用的作業方法。部分與會機構最近亦採用了相關供應商系統加快項目進展步伐。

5. 員工編制趨勢

自全球金融危機爆發後，大部分與會機構已大幅擴充其合規人員編制。

鑑於全球及地區監管機構越來越重視反洗黑錢、防止賄賂及反恐分子融資等範疇，以及最近針對全球金融機構的高調監管行動，再加上若干法規的治外法權伸延問題，G-SIFI合規人員編制在上述環節亦有顯著增加。

此外，為針對科技及自動化的發展，不少與會機構已擴充監察，以及監督和測試部門的員工編制。

部分與會機構亦已增加負責管理利益衝突的員工編制，涉及監控室、投資銀行及研究部門。

在證券業務方面，若干與會機構已增加合規員工編制，涉及股票、主要經紀服務及固定收益等業務範疇。

此外，我們注意到，隨著部分與會機構繼續在亞洲增長，他們亦擴充了私人銀行及理財業務的合規員工編制。

6. 主要合規風險指標

大部分合規總監同時使用質化和量化的主要風險指標，以識別、追蹤及監察合規和監管風險，務求可以專注找出需要重視、改進、緩解風險及監控的風險範疇。合規總監亦會利用這些指標作管理層匯報。

⁸⁹ 法例對照是一個流程，G-SIFIs從中訂立一套適用的規則及法規，並跟內部監控措施作比對以進行差距分析。



方塊 7：主要合規風險指標

與會機構的合規總監在會後補充資料提到部分風險指標的例子。這亦可作為他們向高級管理層進行匯報時的根據。

主要風險指標

- 1) 監管改革／新法例
- 2) 監管視察、審核及檢查
- 3) 重大合規問題及事件
- 4) 紀律處分
- 5) 重大法律事宜及訴訟
- 6) 培訓統計數據
- 7) 內部審核結果
- 8) 客戶投訴
- 9) 僱員個人賬戶交易違規
- 10) 送禮及款待
- 11) 職能劃分制度違規
- 12) 資訊阻隔
- 13) 員工牌照及認證
- 14) 反洗黑錢、反貪污及防止賄賂的相關指標



結論

正如本報告開首所述，業界風險研討會議的目標，旨在闡說 G-SIFIs 在風險及緩解風險措施方面的實踐及進展，並希望提供具實用性的見解。為此，我們在報告中撮述了風險識別及緩解風險措施的慣例，其中包括各項最佳實務準則。

就我們觀察所見，許多方面都是值得鼓舞的。這反映與會機構的高層留意到改善風險管治及風險文化的重要性，包括透過訂立有力的上層基調、後果管理辦法，以及加強投資風險和合規框架、人力資源、系統及監控措施等。

儘管如此，正如本報告摘要內的前瞻主題一節可見，今後仍有不少工作需要完成。有見及此，我們希望藉此報告為各金融機構持續提升風險管治和促進風險文化出一分力。



證券及期貨事務監察委員會

香港皇后大道中2號
長江集團中心35樓

電話：(852) 2231 1222
傳真：(852) 2521 7836
網址：www.sfc.hk