

行政院及所屬各機關出國報告

(出國類別：其他)

參加荷蘭央行舉辦之「中央銀行之會計、計劃控制
及風險流程管理研討會」心得報告

服務機關：中央銀行

出國人職稱：二等專員

姓名：王麗琴

出國地區：荷蘭、阿姆斯特丹

出國時間：100.6.26~100.7.2

報告日期：100.9.27

目 次

| | |
|-------------------------|----|
| 壹、前言 | 1 |
| 貳、歐洲中央銀行體系會計原則 | 4 |
| 一、歐洲中央銀行體系簡介 | 4 |
| 二、歐洲中央銀行體系採調和之會計準則 | 5 |
| (一)財務報表之發布規範 | 5 |
| (二)調和式會計準則 | 6 |
| 三、資產負債表之發展趨勢 | 8 |
| (一)歐洲中央銀行體系對金融機構債權、債務發展 | 9 |
| (二)貨幣政策新發展 | 13 |
| 參、荷蘭央行管理會計系統及財務報告 | 15 |
| 一、荷蘭央行管理會計系統 | 15 |
| (一)會計系統概述 | 15 |
| (二)各主要系統分述 | 18 |
| (三)未來發展 | 20 |
| (四)管理會計系統之現況及改善 | 20 |
| 二、荷蘭央行會計及財務報告 | 21 |
| (一)編製內外部報告 | 21 |
| (二)會計報告的類型 | 21 |
| (三)財務報告的內容 | 22 |

| | |
|----------------------------------|-----------|
| 三、荷蘭央行提昇會計系統的經驗..... | 24 |
| (一) 會計軟體模組..... | 24 |
| (二) 重新建置會計軟體計畫..... | 25 |
| (三) 財務及資通訊部門管理組織..... | 25 |
| (四) IT 計劃流程及 IT 部門的角色..... | 26 |
| (五) 結論 | 27 |
| 肆、荷蘭央行的流程管理及作業風險管理..... | 28 |
| 一、荷蘭央行流程管理..... | 28 |
| (一) 流程管理定義..... | 28 |
| (二) 流程管理的設計 | 29 |
| (三) 衡量績效 | 30 |
| (四) 流程改善 | 31 |
| 二、荷蘭央行作業風險管理..... | 33 |
| (一) 作業風險管理定義與責任..... | 33 |
| (二) 風險管理..... | 33 |
| (三) 作業風險管理流程..... | 33 |
| 伍、DNB 策略計劃控制及作業成本制度 | 35 |
| 一、荷蘭央行策略計劃控制 | 35 |
| (一) 策略計劃控制的重要及定義 | 35 |
| (二) 規劃及控制循環理論 | 36 |
| (三) 荷蘭央行的規劃及控制循環實務 | 37 |

| | |
|------------------------|----|
| 二、荷蘭央行的作業基礎成本 | 39 |
| (一) 作業基礎成本背景及定義 | 39 |
| (二) 新作業基礎成本制模型 | 40 |
| (三) 新作業基礎成本制重要元素 | 40 |
| (四) 新作業基礎成本制模型 | 42 |
| (五) 經驗及結論 | 43 |
| 陸、研習心得與建議 | 46 |
| 參考資料 | 48 |

壹、前言

職奉派赴參加荷蘭央行（De Nederlandsche Bank，DNB）財務部門於 2011 年 6 月 27 日至 6 月 30 日舉辦之「中央銀行之會計、計劃控制及風險流程管理研討會」（Accounting, Planning & Control, Risk & Process Management in a Central Bank）。主要課程包括歐洲中央銀行體系之主要會計準則，荷蘭央行之管理會計系統、財務報告、流程管理、作業風險管理、策略計劃控制、及作業基礎成本、提昇會計系統的經驗等，內容頗為充實。

DNB 財務部門包括會計、風險流程管理及計劃控制等 3 科，該部門業務致力於財報資訊透明度、預算之規劃控制、良好決策控管、及維持合作經營模式為特點。本次研討會參加學員有 30 位，來自 23 國¹。研討會聚焦於 DNB 財務部門之經營成效及其經驗分享，會中除進行課程講解外，並以分組討論方式增加學員彼此間互動交流，以提升金融專業知識。本次荷蘭央行提供膳宿，並安排學員參觀荷蘭海尼根啤酒公司及運河之旅，行程緊湊又溫馨。研討會中除了增廣所學，開拓國際視野外，同時領略荷蘭人擅長規劃又善盡地主之誼，令人印象深刻。

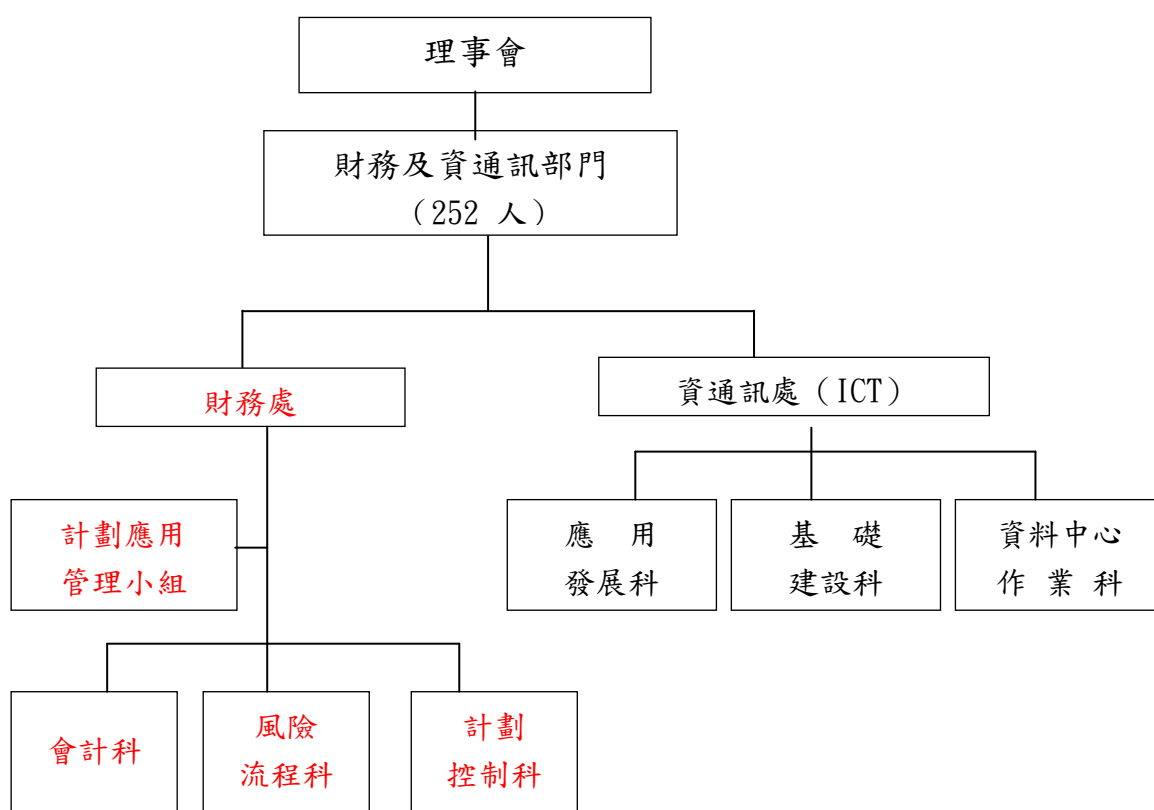
近年來國際金融風暴不斷，從 2008 年美國次級房貸引發全球金融危機、銀行業倒閉、各國資金挹注、2010 年希臘乃至最近陸續延燒之歐洲主權債務危機等，使國際金融市場及各國央行均面臨嚴峻的考驗。在瞬息萬變之國際金融環境下，荷蘭央行之財務管理，以強化績效及作業風險管理為核心，使其組織機能更具應變力，並加強總體及個體審慎監理，積極擴

1 保加利亞、蒙特內哥羅、烏克蘭、亞塞拜然、白俄羅斯、捷克、立陶宛、尼泊爾、庫拉索及聖馬丁島、阿曼、菲律賓、波蘭、俄羅斯、塞爾維亞、斯洛維尼亞、吉爾吉斯斯坦、土耳其、亞美尼亞、印度、馬其頓、阿爾巴尼亞、科索沃及中華民國等 23 國。

展國際規模及強化計畫之執行成效等為要務，進而達到重建金融市場之信心，及穩定金融之目的。

荷蘭央行以維護金融穩定為主要目標。金融穩定是健全經濟之基石，而穩定該行金融的四大支柱乃建構於價格穩定、安全順暢的業務支付系統、警覺的監理機制、客觀的經濟研究及統計。荷蘭央行組織包括 13 個部門及 1 內部稽核處²，共有 1,550 人，公司位於阿姆斯特丹。其財務部門分為會計、風險流程管理及計劃控制等 3 科及企劃應用管理小組（圖 1.1）。主要業務包括：支援相關會計業務及總帳管理、會計報告；負責 DNB 預算及企業規劃週期；提供風險管理、流程改進及內部控制等建議報告；及規

圖 1.1 荷蘭央行財務及資通訊部門



2 DNB 組織：理事會負責 DNB 之經營，由總裁及 3 至 5 名執行理事所組成，其下設立有：金融穩定、經濟研究、金融市場、統計資訊、現金及支付系統、法務、公司支持、保險監理、退休金監理、監理政策、監理專業中心、銀行監理、財務及 ICT 等 13 個部門，及 1 獨立的內部稽核處（2011 年 6 月）。

劃 IT 企畫案等。

本報告以此次參加荷蘭央行財務部舉辦之「中央銀行之會計、計劃控制及風險流程管理研討會」為主軸，主要介紹其主管之業務。第一章前言，第二章介紹歐洲中央銀行體系會計原則，包括歐洲中央銀行體系（ESCB）簡介、ESCB 採調和之會計準則及其資產負債表之發展趨勢；第三章介紹荷蘭央行（DNB）之管理會計系統、財務報告及其提昇會計系統的經驗；第四章介紹 DNB 流程管理及作業風險管理；第五章為策略計劃控制及作業基礎成本制度，第六章是心得與建議。

貳、歐洲中央銀行體系會計原則

荷蘭央行（DNB）係遵循歐洲共同條約規範之會員國之一，其主要會計模式及政策均遵循歐洲中央銀行體系之會計政策（包括金融資產及負債之評價及其評價利益列入評價帳戶等處理）。此外，歐洲中央銀行體系及荷蘭央行皆未編列現金流量表，若 ESCB 未規範部分，則依荷蘭相關法令規定辦理。

本章主要介紹歐洲中央銀行體系所採之調和式會計原則及其資產負債表之現況及未來趨勢。

一、歐洲中央銀行體系簡介

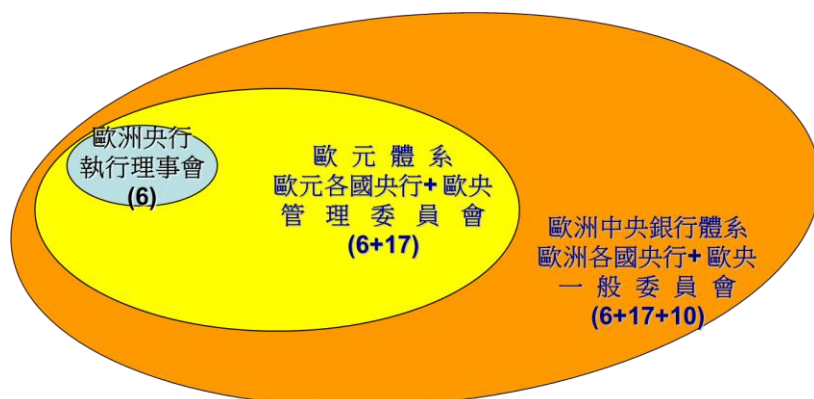
歐洲中央銀行體系（The European System of Central Banks, ESCB），包括歐洲中央銀行（The European Central Bank, ECB）及 27 個歐盟會員國中央銀行（National central banks），其成員由歐洲中央銀行執行理事會³及 27 國中央銀行總裁所組成之一般委員會⁴（圖 2.1）。歐元體系則為歐洲中央銀行執行理事會及歐元區 17 國家中央銀行總裁所組成之管理委員會⁵。各會員國中央銀行根據歐洲共同體合約，以及「歐洲中央銀行體系和歐洲中央銀行條例協議書（the Statute of the European System of Central Banks and of the European Central Bank）」規定，優先目標是維持物價穩定。在不影響此目標下，應支持共同體之一般經濟政策，並根據開放市

3 執行理事會（Executive board）：由歐洲中央銀行總裁、副總裁及 4 位理事組成。

4 一般委員會（General Council）：由所有歐洲中央銀行體系各會員國央行總裁組成，除歐元體系各委員外，加上尚未參加歐元區之各國央行總裁。截至 2011 年未參加歐元區各國央行尚有 10 國，包括英國、瑞典、丹麥、匈牙利、拉脫維雅、立陶宛、波蘭、捷克、保加利亞及羅馬尼亞。

5 管理委員會（Governing Council）：包括執行理事會及加入歐元區之各國中央銀行總裁所組成之委員會。截至 2011 年參加歐元區之央行有 17 國，包括比利時、法國、德國、義大利、荷蘭、盧森堡、奧地利、芬蘭、愛爾蘭、希臘、西班牙、葡萄牙、斯洛維尼亞、斯洛伐克、馬爾他、賽普勒斯及愛沙尼亞。

圖 2.1 歐洲中央銀行體系



資料來源：DNB

場自由競爭之原則運作，其基本任務有：

制定並執行共同體的貨幣政策、進行外匯業務、持有並管理各會員國之官方外匯存底、促進支付系統的順利運作及提供足額之貨幣流通。

二、歐洲中央銀行體系採調和之會計準則

所謂調和之會計準則是指 ESCB 對主要之金融資產負債之評價及損益認列原則，係採英國式(Anglo-Saxon way)資產負債評價方式及德國式(German way)審慎穩健之損益認列原則。該原則融合兩者的特點，兼顧財務透明度及保守之損益認列。其中英國式資產負債評價方式係以市價法衡量為原則；德國式審慎原則係指評價利益不直接入當期損益，而列入評價帳戶，以免因損益變動過大而影響各國央行之穩健經營原則。以下就有關財務報表之發布規範及相關會計原則說明之。

(一) 財務報表之發布規範：

根據「歐洲中央銀行體系及歐洲中央銀行條例議定書」相關條規定，歐洲中央銀行應提供其主要財務報告如下：

- 1、每週應公佈合併財務報表：ECB 每週公布採現金基礎編製之資產負債表。每週五貨幣市場開市前公布週四收盤後的央行資產負債表，包括歐洲中央銀行及所有會員國央行之各科目加總數。
- 2、每季發布評價科目餘額：每季須報告其業務活動，並採應計基礎，反映經濟實質面。
- 3、在 ECB 的年報中需包含 ESCB 之合併資產負債表：每年必須對歐洲議會、部長理事會、一般委員會及歐洲高峰會議等，提供年度合併財務報表，年報中需刊載 ESCB 業務活動以及當年與前一年貨幣政策之動向。
- 4、計算年度損益

(二) 調和式會計準則

ESCB 之會計原則除應符合經濟實質、透明度、審慎、期後事項認列、重要性、持續經營、應計基礎、一致性及可比性等原則外，有關其金融資產負債之評價及損益認列原則說明如下：

1、主要會計評價方法：

- (1) 原則上採市價法評價：包括黃金及應收黃金、有價證券及表內表外之外幣投資，於決算日以市價法評價。
- (2) 特定目的之資產或負債採攤銷成本法⁶：如依歐洲中央銀行，因配合貨幣政策目的而持有至到期日之有價證券，採攤銷成本法，可採直線法或有效利率法來攤銷成本及利息。
- (3) 特定資產採面額法：其他如固定資產等，則依其適用情形，

6 有關持有至到期日者，主要係配合歐央於 2008 年決定之貨幣政策性投資，或其他金融資產。其他金融資產之定義，係依照管理委員會所發布之指導方針規定。如專用於如資本、準備金或負債準備、退休金等其他金融資產投資組合。

採契約購買價、攤銷成本或面值列帳。

(4) 採成本法或成本與市價較低者：如無公開市場之有價證券採成本法。

2、損益認列原則：

損益認列以應計基礎為原則，已實現之損益列入當期損益；惟基於審慎原則，未實現之評價利益不入當期損益，逕列入評價帳戶，當未實現損失大於評價帳戶，其不足金額於年底方則計入當期損益（表 2.1）。

表 2.1 矩陣表

| | 利 益 | 損 失 |
|-----|---------|---------|
| 已實現 | 當期損益之加項 | 當期損益之減項 |
| 未實現 | 入評價帳戶 | 入當期損益* |

*當未實現損失大於未實現利益時

3、採市價法評價原則：

(1) 價格變動：由後台系統依每一債券基金國際編碼（ISIN）評價。

(2) 匯率變動：分別依不同外幣之投資組合逐一評價（美元、日幣、英鎊及特別提款權等）。

(3) 黃金：依年底之市價評價，目前係按年底每 5 盎司黃金之美元市價並換算為歐元評價。

以上各類評價損益均不能互抵，凡同類或各類間之評價損益亦不能互抵。同類間如不同的國際編碼之債券基金不能互抵，不同外幣投資組合不能互抵；各類間如價格變動或匯率變動之評價不能互抵，黃金及其他類評價等不能互抵。

4、影響：由於對主要資產負債科目以公平市價評價，其評價利益部分，

逕列入評價帳戶，惟當評價損失大於評價帳戶不足抵扣之差額，方列入當期損益。因此對損益及資產負債面的影響波動較大。

三、資產負債表之發展趨勢：

歐洲中央銀行為執行其貨幣政策，主要利用公開市場操作（Open market operation）、常備窗口機制（Standing facility）及最低準備金制度（Minimum reserve system）來達成。其中透過公開市場操作工具包括：主要再融通操作、較長期再融通操作、微調操作、結構性操作及擔保品差額放款；常備窗口機制⁷主要在控制隔夜拆款利率；最低準備金制度主要功能在穩定貨幣市場利率及擴大銀行體系流動性缺口。經由對金融機構執行貨幣政策之結果，均呈現在歐洲中央銀行或各國央行之資產負債表中，有關歐央體系之資產負債表中有關貨幣政策操作下之相關科目金額如（表 2.2）

表 2.2 對歐元體系金融機構之債權債務金額

| (EUR millions) | 31-12-2010 | 31-12-2009 | 31-12-2008 | 31-12-2007 | 31-12-2006 | 31-12-2005 | 31-12-2004 |
|---|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| 5 Lending to euro area credit institutions related to monetary policy operations denominated in euro | 546.747 | 749.890 | 860.312 | 637.175 | 450.541 | 405.966 | 345.112 |
| 5.1 Main refinancing operations | 227.865 | 79.277 | 239.527 | 368.606 | 330.453 | 315.000 | 270.000 |
| 5.2 Longer-term refinancing operations | 298.217 | 669.297 | 616.662 | 268.476 | 120.000 | 90.017 | 75.000 |
| 5.3 Fine-tuning reverse operations | 20.623 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 5.4 Structural reverse operations | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 5.5 Marginal lending facility | 25 | 1.289 | 4.057 | 91 | 88 | 949 | 109 |
| 5.6 Credits related to margin calls | 17 | 27 | 66 | 2 | 0 | 0 | 3 |
| 7.1 Securities held for monetary policy purposes | 134.829 | 28.782 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 5 Liabilities to euro area credit institutions related to monetary policy operations denominated in euro | 378.008 | 395.614 | 492.310 | 379.181 | 174.051 | 155.535 | 138.735 |
| 2.1 Current accounts (covering the minimum reserve system) | 212.739 | 233.491 | 291.710 | 267.335 | 173.482 | 155.283 | 138.624 |
| 2.2 Deposit facility | 104.458 | 162.117 | 200.487 | 8.831 | 567 | 252 | 106 |
| 2.3 Fixed-term deposits | 60.784 | 0 | 0 | 101.580 | 0 | 0 | 0 |
| 2.4 Fine-tuning reverse operations | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2.5 Deposits related to margin calls | 27 | 6 | 113 | 1.435 | 2 | 0 | 5 |

資料來源：DNB

7 常備窗口機制主要在控制隔夜拆款利率，包括「邊際放款機制」及「存款機制」。「邊際放款機制」係由歐元區內合格交易對手就其營業日終流動性不足的部份，向央行重貼現而借取的資金，此項操作必須提供合格擔保品。「存款機制」係由歐元區內合格交易對手，於營業日終將剩餘的流動性，存於央行的資金。通常各國央行即以存款機制的利率為隔夜市場之下限，以保證金貸款便利之利率為上限。貨幣市場的利率即在此兩項操作的利率區間內上下波動。

(一) 歐洲中央銀行體系對金融機構債權、債務發展

有關 ESCB 之債權債務之發展趨勢，主要係歐洲中央銀行執行貨幣政策時產生資產負債之變動，原則上歐洲中央銀行執行貨幣政策係由各會員國中央銀行配合，其金額之大小正反映出各國貸款機構對流動性的需求總和。

茲先就各國央行因 ESCB 所執行之貨幣政策產生之資產面科目說明如下：

1、主要再融通操作 (Main refinancing operations)

本項操作係提供部分金融部門之再融資需求，為短期附買回操作，每週進行標售，通常到期日為一周，採固定或變動利率標，凡合格的交易對手皆可投標，2008 年 10 月前所有標單為變動利率標，其後改為固定利率標，競標程序由各會員國代 ECB 執行，彙總標單後由歐央管理委員會決定利率並分配數量後，交由各會員國央行執行。2010 年平均報酬率為 1.0%。

2、較長期再融通操作 (longer-term refinancing operations)

主要係提供較長期流動需求，每月進行標售的附買回操作，到期日為三個月，由各國央行以標準標方式來進行。2008 年 10 月後改為固定利率標。2010 年平均報酬率為 1.0%。

3、微調反向操作 (Fine-tuning reverse operations)

主要為控制市場流動部位，進而影響市場利率的操作方式，特別為了抑制由不可預期的流動性變動所產生的利率效果，通常由各國央行以快速標或雙向操作。2010 年僅有三次操作，平均報酬率為 1.0%。

4、結構性反向操作 (structural reverse operations)

本項操作係為調整 ESCB 對金融部門的結構部位，由歐洲央行負責操作。2007 年至 2010 年均無承作本項業務。

5、邊際放款機制 (Marginal lending facility)

交易對手可利用本機制，以提供擔保品向各國央行貸款隔夜流動性資金，以支應其短暫性信用需求，並依預設之利率支付利息。2010 年本項機制之發生情形不多，平均報酬率為 1.75%。

6、擔保品差額貸款 (Credits related to margin calls)

當原提供之擔保品價值不足時，會產生本項貸款以補足其差額，而不必另提供擔保品。2008-2010 均無本項業務。

有關各國央行代表 ESCB 執行之貨幣政策產生之債務科目如下：

1、活期存款帳戶 (current accounts)

本項係信用機構放央行之活期存款帳戶，依規定信用機構必須根據其特定短期負債的 2% 來提存準備金。故本項存款幾乎涵蓋最低準備金部位。

2、存款機制 (Deposit facility)

此為常備窗口機制之一，貸款機關可將多餘的隔夜資金存放在各國央行，並由各國央行依歐央所定利率支付利息。

3、定期存款 (Fixed-term deposits)

本項存款係歐元體系為調節因執行「證券市場計畫」所釋出的流動效果，或為吸收市場上過多的資金，而進行微調操作等，所吸收的定期存款。

4、微調反向操作 (Fine-tuning reverse operations)

本項操作係為緊縮流動性所採用之貨幣政策操作。2009-2010 年均

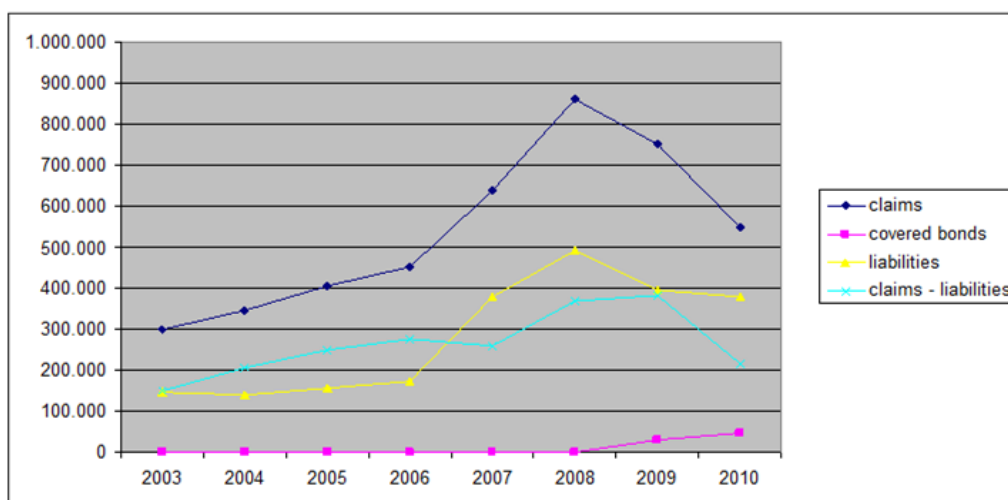
無本項操作。

5、擔保品差額存款 (Deposits related to margin calls)

信用機構為補償因其所提供擔保品之証券價格下跌所補提之存款。2010 年無承作本項業務。

依據表 2.2 之相關數據，所呈現之趨勢 (圖 2.2)⁸，包括：ECB 執行貨幣政策對金融機構產生之債權、債務，歐洲央行逐年認列之風險準備、及執行擔保債券購買計畫所買進之債券金額。

圖 2.2、歐元體系金融機構之債權債務圖



- 8 線型圖自 2003-2010 年間有關債權債務金額，由上而下分別為：
- claims：歐元體系對金融機構產生的債權金額
 - Liabilities：歐元體系對金融機構產生之負債金額
 - Claims-liabilities：歐元體系逐年認列之風險準備
 - covered bonds：歐元體系執行擔保債券購買計畫，所買進之債券金額

截至 2011 年 4 月有關 ESCB 執行貨幣政策之相關利率（表 2.3）。

表 2.3 對歐元體系金融機構主要貨幣工具利率表

| Date | Deposit facility | Main refinancing operations | | Marginal lending facility | |
|------|------------------|-----------------------------|-----------------------|---------------------------|------|
| | | Fixed rate tenders | Variable rate tenders | | |
| | | Fixed rate | Minimum bid rate | | |
| 2011 | 13 Apr. | 0.50 | 1.25 | - | 2.00 |
| 2009 | 13 May. | 0.25 | 1.00 | - | 1.75 |
| | 8 Apr. | 0.25 | 1.25 | - | 2.25 |
| | 11 Mar. | 0.50 | 1.50 | - | 2.50 |
| | 21 Jan. | 1.00 | 2.00 | - | 3.00 |
| 2008 | 10 Dec. | 2.00 | 2.50 | - | 3.00 |
| | 12 Nov. | 2.75 | 3.25 | - | 3.75 |
| | 15 Oct. | 3.25 | 3.75 | - | 4.25 |
| | 9 Oct. | 3.25 | - | - | 4.25 |
| | 8 Oct. | 2.75 | - | - | 4.75 |
| | 9 Jul. | 3.25 | - | 4.25 | 5.25 |

| Date | Deposit facility | Main refinancing operations | | Marginal lending facility | |
|------|------------------|-----------------------------|-----------------------|---------------------------|------|
| | | Fixed rate tenders | Variable rate tenders | | |
| | | Fixed rate | Minimum bid rate | | |
| 2007 | 13 Jun. | 3.00 | - | 4.00 | 5.00 |
| | 14 Mar. | 2.75 | - | 3.75 | 4.75 |
| 2006 | 13 Dec. | 2.50 | - | 3.50 | 4.50 |
| | 11 Oct. | 2.25 | - | 3.25 | 4.25 |
| | 9 Aug. | 2.00 | - | 3.00 | 4.00 |
| | 15 Jun. | 1.75 | - | 2.75 | 3.75 |
| | 8 Mar. | 1.50 | - | 2.50 | 3.50 |
| 2005 | 6 Dec. | 1.25 | - | 2.25 | 3.25 |
| 2003 | 6 Jun. | 1.00 | - | 2.00 | 3.00 |
| | 7 Mar. | 1.50 | - | 2.50 | 3.50 |
| 2002 | 6 Dec. | 1.75 | - | 2.75 | 3.75 |

資料來源：DNB

說明：自 2008 年 10 月 9 日 ECB 宣布針對主要再融通操作，降低常備窗口機制之利率間距，從 200 基點到 100 基點，使隔夜市場之利率上下限之間距縮小，2008 年 10 月 8 日歐央宣布從操作到交割日 10 月 15 日，主要再融資操作，改以固定利率標操作。

（二）貨幣政策新發展

ESCB 之貨幣政策操作架構自 1999 年正式啟動以來，運作堪稱順暢。但受 2008 年全球金融風暴影響，乃至 2009 年迄今之歐洲主權債務等危機，歐洲中央銀行分別於 2009 年實施擔保債券購買計畫⁹（Covered Bonds Purchase Programmes, CBPP）及 2010 年實施證券市場計畫（Securities Market Programmes, SMP），以促進貨幣市場流動性需求。歐洲中央銀行因執行前述計畫而持有之證券列為「因貨幣政策所持有之證券」，並以攤銷成本法衡量。至於非因貨幣政策因素而持有之證券，其評價方式則以公平市價衡量為主。

1、擔保債券購買計畫（Covered Bonds Purchase Programmes, CBPP）

歐洲中央銀行於 2009 年 6 月決定，自 2009 年 7 月 2 日起至 2010 年 6 月間推動擔保債券購買計畫，將陸續從初級及次級市場買進債券評等「BBB」級以上之債券計 600 億歐元，並集中購買 3 到 10 年期的中長期債券。歐洲中央銀行透過公開市場購買債券，使銀行體系貨幣供應量增加。截至 2010 年底歐洲中央銀行體系持有之擔保債券金額為 608.53 億歐元，荷蘭央行之購買金額為 32.41 億歐元。

2、證券市場計畫（Securities Market Programmes, SMP）

歐洲中央銀行為因應歐盟國家主權債務的危機，自 2010 年 5 月中旬起開始在次級市場收購歐洲政府公債或公司債，名為證券市場計畫。截至 2010 年底歐央財報資料顯示，ESCB 所持有之 SMP 為 739.76 億歐元，DNB 佔 42.01 億歐元。

3、貨幣政策操作之風險準備

歐洲央行管理委員會針對歐元體系之交易對手違約風險，建立一負債準備以利違約風險之控管。2010 年歐央估計應提列風險準備金額

為 22.07 億歐元 (2009 年 40.11 億, 2008 年 57.36 億)。自 2003 年至 2010 年底歐元體系估計違約風險準備如 (圖 2.2)。

依照「歐洲中央銀行體系及歐洲中央銀行條例議定書」第 32(4) 條規定, 管理委員會執行貨幣政策所產生之損失, 可由所有參加會員國依其在歐洲中央銀行之資本分配率來分擔, 荷蘭央行依其資本分攤比例 5.58667% 計算結果, 2010 年底應提列 1.23 億負債準備 (2009 年 2.24 億歐元, 2008 年 3.20 億元)。

9 ECB 於 2009 年 7 月 2 日實施購買擔保債券購買計畫, 即購買由發債銀行以其金融資產作為抵押品所發行之擔保債券。

參、荷蘭央行管理會計系統及財務報告

本章將介紹荷蘭央行財務部門之相關會計業務及總帳管理等，主要包括該行的管理會計系統、財務報導及其提昇會計系統的經驗。

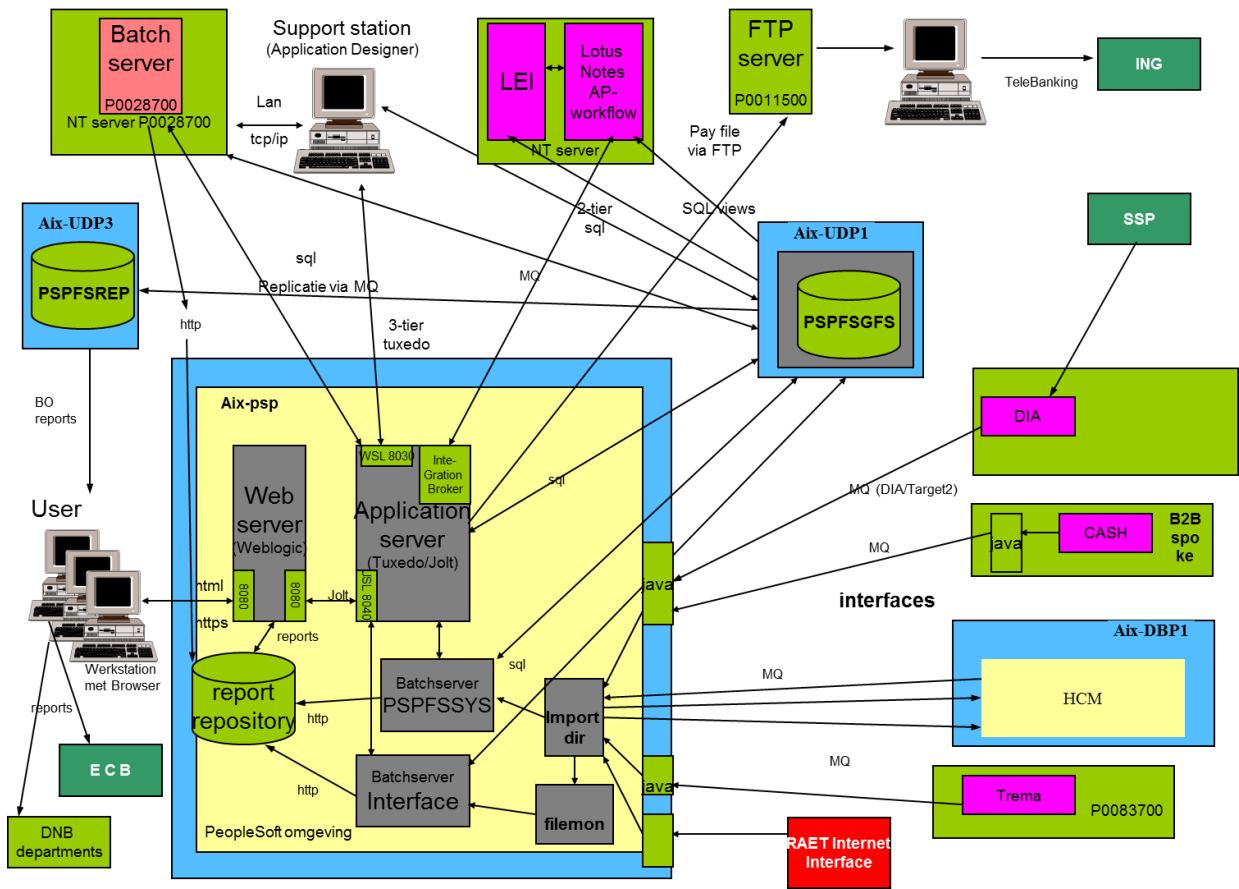
一、荷蘭央行管理會計系統

DNB 利用企業資源規劃系統 (Enterprise Resource Planning, ERP) 來規劃整體會計系統，主要透過介面來連接所有相關業務，並產生會計紀錄及報告等財務資訊。意即以企業資源規劃系統將各部門不同模組加以整合，如將資產管理系統、支付清算系統、鈔券系統及會計系統等模組，整合為前台、後台及會計作業，以達到資源共享目的；有利於快速提供財報資訊，以利管理單位決策參考，達到財務會計之興利功能。

(一) 會計系統概述

有關 DNB 之 ERP 整合、會計系統概要及會計子系統詳如圖 3.1、3.2 及 3.3。

圖 3.1 ERP 系統整合

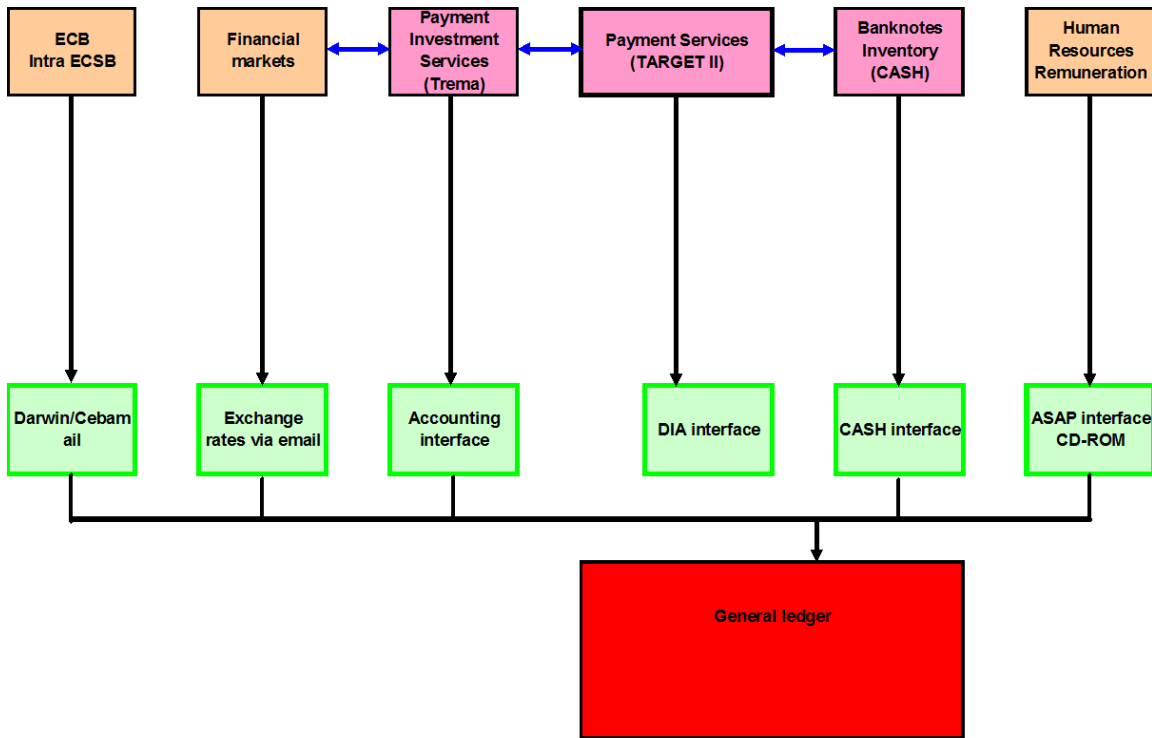


資料來源：DNB

說明：

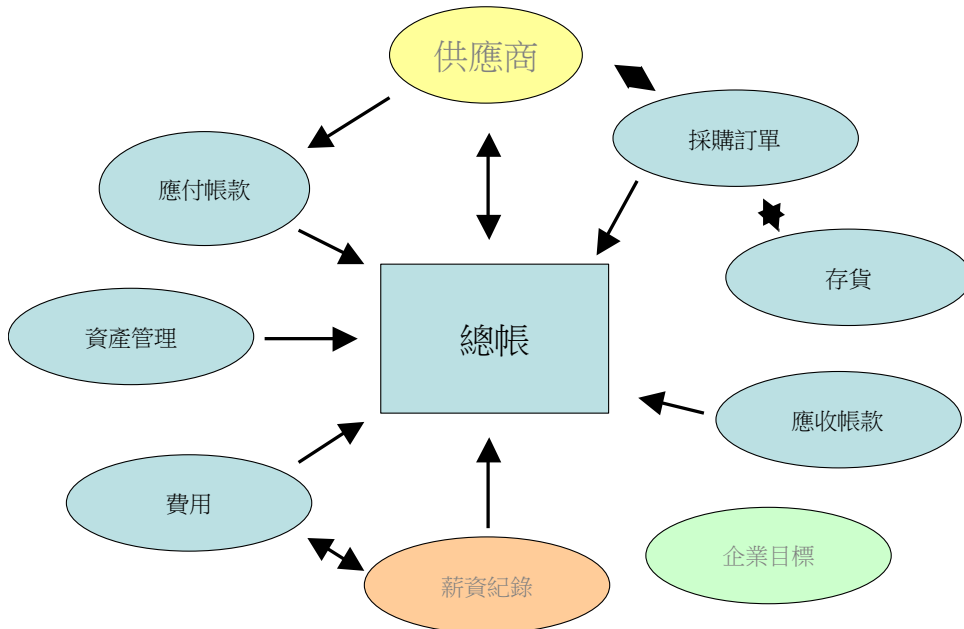
- 自動化帶來高度的複雜性(硬體, 中介軟體, 軟體)，其間以伺服器與其他部門分享
- 模組間的溝通係透過介面，介面以升級來維護或藉由其他創新科技來改變
- 作業風險管理遍佈DNB，包括會計部門
- CEBAMAIL是另一個網路分享, 由歐盟央行建立，後來並擴及服務其他銀行。它是一資料庫網站, 用於提供外匯市場的資訊交換以及相關決策之討論

圖 3.2 會計系統概述



資料來源：DNB

圖 3.3 會計子系統



資料來源：DNB

- ERP系統—以總帳(會計)為中心,包括各模組:資產管理、應付帳款、應收帳款系統、費用、採購訂單、及存貨等模組。
- 薪資紀錄係獨立系統,於2010 建置People Soft模組,直接與總帳連結。

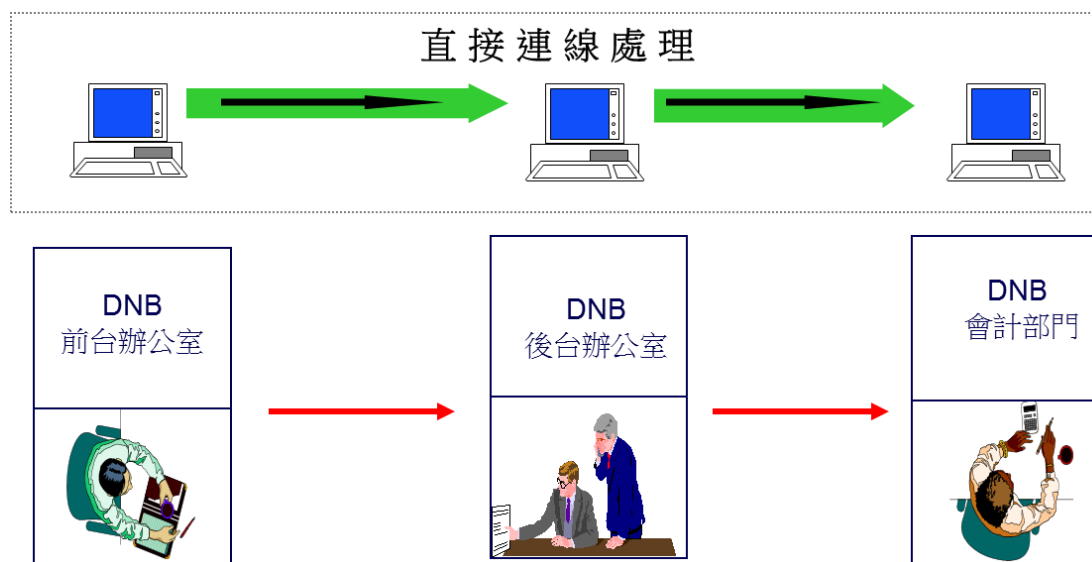
(二) 各主要系統分述：

1、投資管理系統 (Trema Suite)：DNB 於 2007 年 11 月建置完成

投資管理系統係整合前、後台辦公室系統，約有三分之二的歐洲中央銀行使用 Trema Suite，處理其資產管理及外匯交易，並整合其後台及會計總帳業務，形成一有利於組織之企業資源整合系統。

- (1) 會計目標：為改善會計解決方法並確保符合 ESCB 會計指導。
- (2) 提供新的財務工具、及符合會計報導規定之彈性。
- (3) 提供所有金融資產交易，並透過支付系統 Target II 進行即時現金清算。
- (4) 總計每日處理日計分錄約 4,000 筆，其中 100-150 筆避險及對沖交易。
- (5) 管理交易清算及處理會計分錄：所有交易從 DNB 前台輸入後，直接透過電腦系統處理，連接至後台及會計部門 (圖 3.4)。

圖 3.4 管理交易清算及處理會計分錄



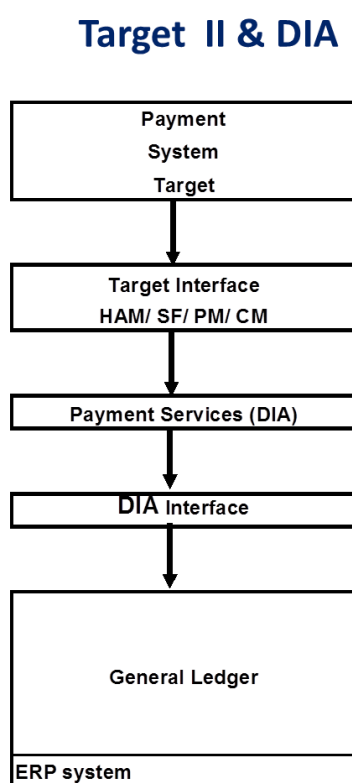
2、支付清算系統 (Target II)¹⁰：DNB 對外與歐洲中央銀行體系即時連線交易的支付清算系統。

(1) 會計目標：參與歐元體系之交易清算，直接透過該系統處理，並確保符合 ESCB 會計指導。

(2) 每日總計約 36,000 筆交易，並彙總為 100 筆分錄。

(3) DNB 佔整個系統交易量 10%；每筆金額變動從 10 歐元至數億歐元。

圖 3.5 支付清算系統



說明：DIA 是一套流程圖排版製作軟體，它將多種需求以模組化來設計，可以用來畫各式各樣的圖形，如：E-R 關係圖、UML 圖、流程圖及網路圖等等，各模組之間的符號仍是可以通用的，並沒有限制。

10 歐元區各國央行之資金係透過泛歐自動即時總額清算系統 (Trans-European Automated Real-Time Gross Settlement Express Transfer System, 簡稱 TARGET) 參與 ECB 之貨幣政策操作，並進行跨國資金之移轉清算。

3、鈔券系統 (The banknotes system, Cash)

- (1) 會計目的：將鈔券處理業務加以整合，並透過介面方式連線至會計系統，自動產生日記帳分錄及總帳。
- (2) 貨幣流通量：2010 年流通貨幣約 441 億歐元，總計每日 200 筆分錄。

(三) 未來發展

- 1、重新設計會計流程圖。
- 2、ERP 系統：DNB 於 2010 年建置人力資本管理系統新模組，預計整合至 ERP 系統；另 2011 年將進行現有各系統之全面升級。
- 3、Trema 系統：除模組升級外，並預計 2015 年發展成為一歐洲市場作業平台。

(四) 管理會計系統之現況及改善

1. 目前問題：在現行企業資源規劃系統整合下，雖然有效率但仍缺乏彈性；應以更具主動性的經營管理模式來替代現行制度化管理。
2. 分析原因：自動化仍未臻完美；為符合 DNB 的特殊要求，仍有客製化軟體之修改；且前台作業需依賴經營者決策，難以適應外在快速變遷之環境。
3. 經驗結論：企業應結合資訊科技 (IT)，並由企業領導 IT，而非 IT 領導企業；因此需引進更先進的資訊架構 (Architecture)。

4. 資訊架構：資訊架構的功能是將組織營運流程、資訊系統、各類應用子系統，透過 ICT 科技與企業經營目標及方針等加以整合，以強化企業的決策效率並提升企業經營效能。此不僅需財務部門及 ICT 部門努力，更有賴整個組織經營策略及各部門同仁共同努力。荷蘭央行未來努力方向，即是更有效能的運用資訊科技，使內部作業流程更流暢，風險管控更加良好，降低營運成本，並達成企業經營的目標。

二、荷蘭央行會計及財務報告

（一）編製內外部報告

DNB 財務處同時編製外部和內部管理資訊，外部報告重點在 DNB 財務結果及對其結果及發展之說明；內部報告主要提供給理事會及各部門主管更細部資料。而財務部門之內部報告，包括會計部門之處理流程及其衡量指標。透過內部財務報導目的，可以得知 DNB 的會計處理是否得到良好的控管，它能顯現過程中的可能風險，並提供進一步了解風險所在及尋求改善之道。

（二）會計報告的類型

會計報告主要分為年報、季報及月報，如表 3.1。

表 3.1 會計報告之頻率及時程表

| 報表名稱 | 頻率 | 閱報者 | 期限 |
|------|----|--------------------|-------------------|
| 年報 | 每年 | 公開資訊、監事會和 DNB 內部 | 1 月 31 日須經理事會通過 |
| 財務報表 | 每季 | 監事會、稽核委員會、理事會及部門主管 | 次月最後一周（須經理事會確認） |
| 月報 | 每月 | 理事會及部門主管 | 次月第十個營業日前（經理事會確認） |
| 會計月報 | 每月 | 財務部門經理 | 次月第十個營業日前 |

（三）財務報告的內容

1、年報：

- （1）由財務部門負責編製，對 DNB 做廣泛及細部報告。
- （2）依據 ESCB 會計指導原則及荷蘭之一般會計公認原則來編製。

2、財務報告（季報）

- （1）管理資訊彙總：包括對外部發展的掌握，如歐美利率、股票市場指數及黃金價格等資訊。
- （2）編製資產負債表及損益帳戶，並與前一年度之發展做比較等細部說明。
- （3）預計未來一年之淨獲利情形。

3、月報彙計數

- （1）對淨利發展作解釋：含當月數及累計數，與前一年做比較。
- （2）預期下一年度獲利情形
- （3）編製資負表及損益報表。

4、會計月報內容：分析項目包括

- （1）各系統間之協調：包括總帳系統對外匯資產管理系統；總帳系統對支付系統；及總帳系統對鈔券系統等系統間之協調。

- (2) 準備：監控各項負債準備之變動，例如重新制定比率、違約風險、呆帳、退休金等準備。
- (3) 債務人：總帳對應收帳的管理；監督債務人的變化，含一年內到期之應收帳款的掌握；管理各種罰款的金額及明細。
- (4) 債權人：總帳對應付帳款的管理；監督各期間債權的變化；有爭議之個案數或比率；發票的流出、入量，如監控發票處理過程是否有積壓情形；發票之處理時間，如客戶之發票應控制於一月內支付（DNB 目標是 95% 應付款應於 30 天內完成支付）。
- (5) 懸帳：說明應收、應付帳戶之金額，如對國際貨幣基金、固定資產、支付系統、鈔券系統等；並監控來自其他系統之資訊，其介面之處理是否正確。
- (6) 應付稅：確認總帳和薪資管理之應付所得稅，以及審核增值稅是否正確。
- (7) 銀行帳戶：控管銀行帳戶之餘額是否正確，達到現金管理目的。
- (8) 資產管理：互相確認總帳對固定資產之管理；及固定資產資本化等處理是否正確。
- (9) 作業問題及意外事件報告等：包括意外事件之衝擊及其隔離處置、意外發生日期次數及其紀錄等、原因檢討、採取解決方式、產生結果、再發生機率、了解狀況及採取制度上改進方法。如各系統之介面問題、人為操作錯誤等作業風險管理之相關報告。

三、荷蘭央行提昇會計系統的經驗

(一) 會計軟體模組

- 1、會計軟體：建置 peoplesoft、SAP、ORACLE、JDEdwards 等系統。
- 2、財務部門的會計模組：(1) 2003 年建置 peoplesoft 系統：包括總帳、應付帳款、採購訂單、存貨控制。(2) 2003 年導入報告工具：Business Objects 軟體 (3) 2005 年建置支出、及應收帳款模組 (4) 2005 年更新所有模組至 8.8 版 (5) 2008 年建置資產管理模組 (6) 2011-2013 年：重新建置所有軟體模組。
- 3、執行預算：總預算每年 40 人，顧問費 1 百萬歐元，購買價 60 萬歐元，每年維護費係軟體定價 20%。其總體建置成本是買價 6 倍。
- 4、為何要提升軟體：建置後仍需持續更新軟體版本，以確保供應商的維護品質，達到 3 項有效水準：(1) 主要支持期間：在軟體發佈後 5 年間。(2) 延伸支持期間：5 年後額外的 3 年。(3) 支撐支持期：發生問題時到現場支援。
- 5、為確保維護水準，在主要及延伸支持期間：凡有生產問題、程式錯誤修改，更新使用者需求、更新科技需求、更新賦稅新需求，皆須全方位支持。
- 6、提升會計軟體：會計軟體系統，通常是最後但並非最不重要的，隨著軟、硬體變化科技進走，必須配合最新版本來運作。每一個案 20% 維護費，5 年後另加上 20% 附加稅，其中部分費用包含進一步軟體的開發。對支撐性支持期間，主要在營業時間內，並針對可解決的程式錯誤加以修改。

7、2005 年更新軟體由 8.1 版至 8.8 版：(1) 所有預算：1 年 8 人，
(2) 顧問費：40 萬歐元，(3) 與最初建置比較：20%人力小時，
40%的預算費用。

8、所得經驗：在建置階段可降低軟體的訂製成本，並使用最新版本，
在企畫案期間選擇新員工，並區隔出企畫室。

(二) 重新建置會計軟體計畫

1、2003 年最初建置版本為 8.1 版。2005 年更新為 8.8 版，2003 年版
主要支援期 5 年至 2008 年，延伸支持期 3 年至 2011 年，2011 年 12
月以後為支撐性支援，因此 2011 年底須全面更新。

2、新計畫案名稱為 FIRE (Finance Reimplementation)，新發布軟體
為 9.1 版，新的資料庫從 DB2 到 ORACLE 系統，新硬體平台從 AIX
至 Oracle Solaris，顧問為 Deloitte, Gartner 及 ORACLE 等公司，
經評估建議後 DNB 決定重新建置以取代更新版本。

3、軟體 9.1 版於 2009 年發布，主要支援期間為 5 年至 2014 年，延伸
期間 3 年至 2017 年，屆時 2016 年新計畫案會再更新。

(三) 財務及資通訊部門管理組織：DNB 的財務及資訊部門下除會計、風險
流程、及規劃控制等 3 科外，另成立一「計劃運用管理」專責單位，
其統籌工作如下：

1、應用管理：測試及建置新系統版本，負責系統之維護，協助辦公室
使用者解決問題，參與財務計畫案（負責會計軟體升級），建置新
模組及參與其他計畫案，如 FIRE 計畫案。

2、計劃管理：負責建置新模組及更新軟體升級，參與其他相關計畫案，
如支付系統 TARGET II 的新介面、2009-10 年建置新的 HCM 系統、
2011-12 年重新建置的會計軟體，2013 年完成前、後台新版本更新。

3、小組成員：有 2 位計劃經理、1 位企業分析師及 5 位應用經理。

(四) IT 計劃流程及 IT 部門的角色

- 1、計劃案的啟動流程：財務處是會計系統 (Oracle /Peoplesoft) 所有者；人力資源處是 HR 系統 (HCM Oracle/Peoplesoft) 所有者，金融市場部門是前台系統 (TREMA) 所有者；鈔券處是鈔券系統 (CASH) 所有者。換言之，整個企業各單位應負責建置、更新及維護其相關系統。
- 2、財務處的業務範圍：財務處負責該部相關業務之所有變動。如總帳、財務管理報告、新系統建置及軟體升級、接收來自保留系統之介面、提供資訊給其他系統、並開發新報告。
- 3、啟動新 IT 計劃流程：(1) 在規劃階段：財務部門於每年 5、6 月擬定新計劃清單，如會計系統的再建置。(2) 企業個案：財務部對每一計劃作成其企業個案，評估其採購成本、企業工時 (財務部門對企劃案所需工時)、資訊工時 (估計科技資訊所支援之工時)、外聘工時之顧問費等。(3) 年度 IT 投資計畫案之核可：DNB 每個 IT 計畫都有一個 IT 投資規劃，a. 估計由 IT 支援的總 IT 工時，b. 估計總預算，及總企業工時。當每年 IT 投資規劃經核准後，系統所有者即開始另一新計劃。當計劃預算大於 25 萬歐元，則須經理事會同意；小於 25 萬歐元，則由財務處執行經理核定。(企業個案用提供說明整個計劃從安裝、執行到結果的完整資訊，以利決定是否執行該計劃) (4) 計劃案中組合成員：a. 組織中最高層級：核可年度 IT 投資規劃案 (計劃案的授權) b. 執行者 1 人：由財務部經理負責計劃案，c. 計劃案經理 1 人：按日計酬，如顧問費或財務處員工費，

d. 資深企業使用者：負責使用者的需求。e. 資深供應者：資通訊部門，對計劃案負責 IT 支援。

(五) 結論

總之，每年有關 IT 之計劃及投資規劃，由財務部負責啟動及投入，而 IT 部門對 IT 計劃需提供必要支援，財務處負責擬定計劃之企業個案，透過企業個案之成本預算分析，最後依金額大小經有權主管核可後據以執行，因此財務及資通訊部門在 DNB 中扮演著相當重要的領導角色。

肆、荷蘭央行的流程管理及作業風險管理

本章將介紹荷蘭央行財務部門之流程管理及作業風險管理業務。

一、流程管理

傳統方式在審視一組織之管理效能如何，係著重在職能上劃分，如垂直式分層管理架構，而功能相似的工作執行後卻無法整合，或依據角色分配有效的人力，這些都顯示出功能性組織架構的缺點：官僚式的決策過程、各部門間的溝通流程較複雜、解決問題的速度慢且沒效率、整體組織目標比較狹隘。

然而隨著組織內外壓力逐漸上升，如面臨全球化、生產力競爭、創新壓力、員工及工作特質的改變、顧客優先的理念、依據法律執行、及各種狀況的掌控等，對各國中央銀行而言，這些都需要藉由講究速度、彈性、改善效率及品質等，來提昇組織效能，以達成央行的任務目標。此中經由企業流程管理可幫助改善組織效能，包括提升所有參與者對業務的了解、增進各部門間的合作共識、增進組織的效能及效率、提高可移動性的水準、使財務報表透明化等，最後並以速度及品質來衡量改善結果。

實務上，流程的改善並不是單向的提出改善建議書而已，DNB 流程管理係透過其目標確立、流程設計、績效衡量及績效改善等達成。

(一) 流程管理定義¹¹

11 流程管理是透過設計規劃和監督一個業務活動過程的績效管理，通常可結合資訊科技及系統等來衡量改善過程及控制報告，達成管理的目標。範圍可包括業務過程再造，工作流程改進，並透過建模來協助業務過程的分析、模擬、優化、協同與監控等功能。

- 1、指組織內所執行的一系列業務流程。
- 2、包括輸入（如客戶訂單）、轉換、產出（交付訂購）及顧客端的整體過程。
- 3、其中轉換部分包括：須被執行的業務活動、相關部分的結果、決定一個過程/作業路徑的進展順序（圖 4.1）。

圖 4.1 流程管理－輸入及產出

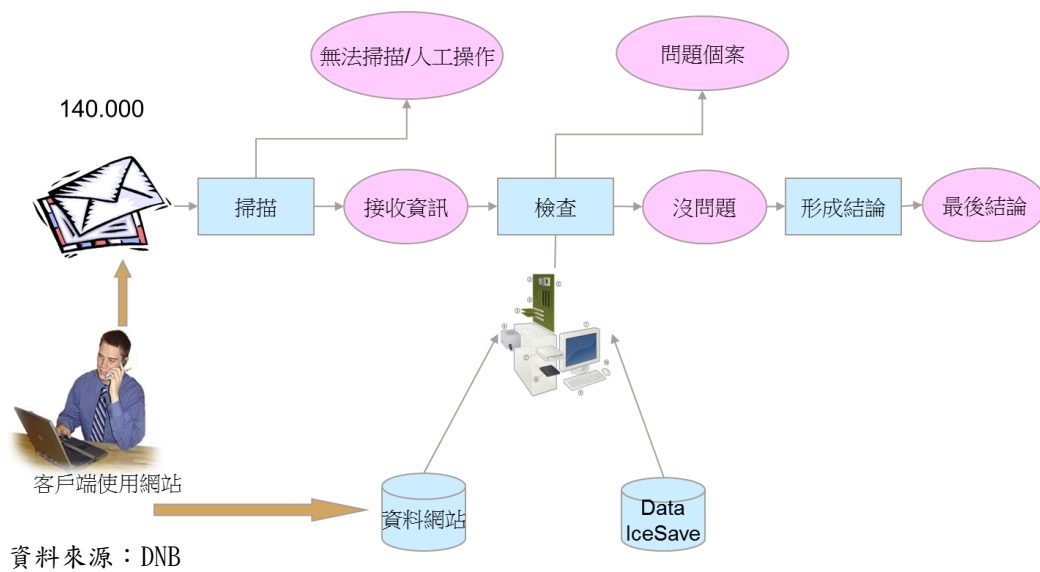


資料來源：DNB

（二）流程管理的設計

若要管理或改善一個作業流程，首先需要分析過程如何運作，將一個流程顯示出來。其中可以透過一些方式來設計，如利用電腦科技設計流程（圖 4.2）、或劃出詳細的流程圖或將流程逐一程拍成照片存檔等，來達到流程管理的設計。例如要設計一個從採購到付款十個步驟的流程，則先提出結果，再看有何差異？以及是否能夠解釋等，來完成一個流程設計。

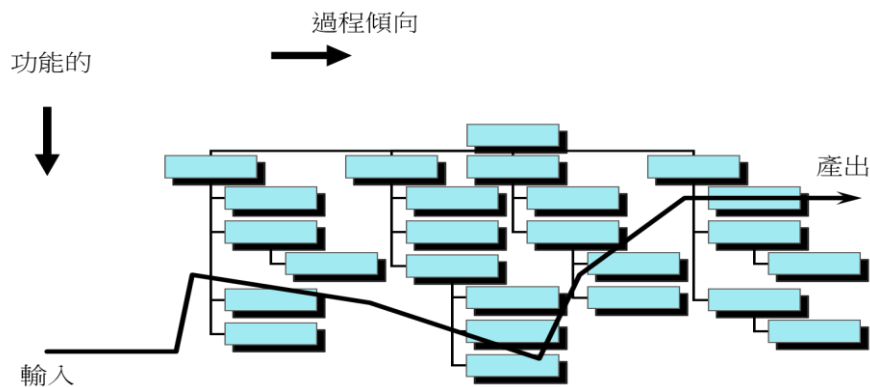
圖 4.2 對新進員工提供一作業流程設計



(三) 衡量績效

- 1、績效指標：以時間、品質、及成本等作為衡量績效的指標。如從訂購到付款過程我們看到：整個流程平均所花費時間要多久，可能產生差異並去極值等。如要提高速度，應如何做，並考慮時間壓力等來衡量。
- 2、分析原因：從輸入到產出的過程中，探討流程中失敗的原因，及其他可能發生問題：如損失控制、過程中工作量太多、客戶不滿意、抱怨、其他變動因素、員工感覺工作壓力大等，透過流程分析找出失敗的原因，才能突破障礙達成績效目標。(圖 4.3)。

圖 4.3 流程分析失敗的原因



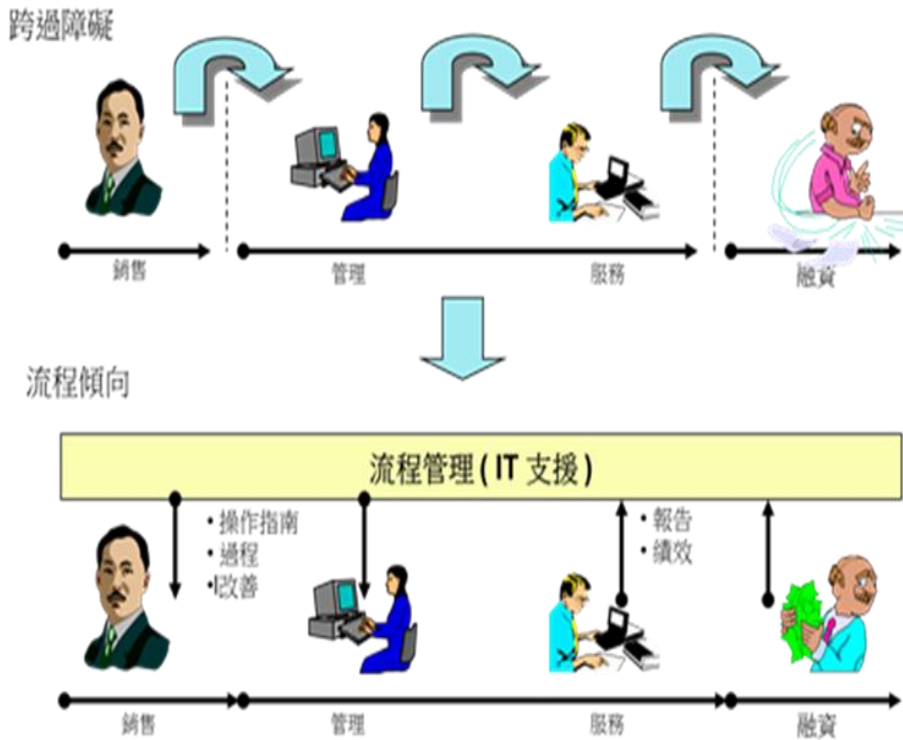
資料來源：DNB

(四) 流程改善

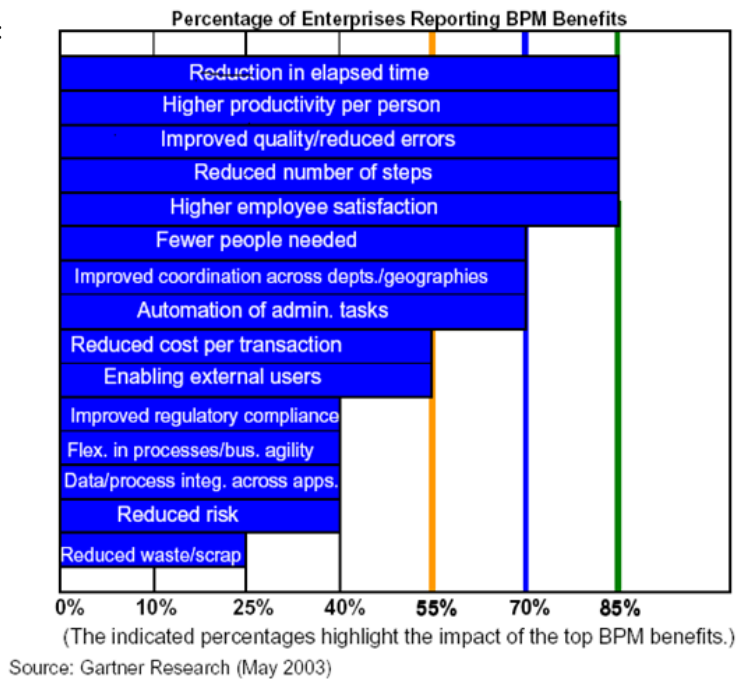
改善之道，可透過分析探討出流程中的癥結，藉由打破各環節中障礙點，將流程成功的連結，並藉由資訊科技來協助改善（如圖 4.4）。至於適度的壓力或減少不必要的浪費，皆有助於改善。其中可透過降低七項浪費來減低成本，及重視創造力來改善品質。所謂七項浪費包括：不需要的存貨、品質標準太高造成瑕疵品、不良的過程設計、不需要的傳輸費用、生產過剩、不需要的動作、太久的等待時間。

應如何確認在企業流程中是否有浪費？首先將所要改善的特定目標具體化，流程的目標為何？該項作業有否增加流程的價值等？並一一加以釐清。一個成熟的流程導向之主要特質：要有專人負責流程績效，具備有效的績效的管理資訊，並建立持續的改善。而成功的流程管理條件，包括：確認組織的流程、流程不須太細節，應著重在輸入及輸出，為達成組織的目標不是每一流程都需要、分配每一流程的責任、衡量流程的績效、並將改善之目標具體化。

圖 4.4 透過 IT 支援的流程改善



資料來源：



資料來源：DNB

二、荷蘭央行作業風險管理 (operation risk management)

(一) 作業風險管理定義與責任

- 1、作業風險管理定義：指 DNB 內部因人員不適任、缺失、處理流程、系統等失誤造成衝擊或負面影響，或外部事件對人員、過程或系統造成直接的衝擊或影響。企業持續性管理及資訊安全被視為對特定作業風險作特定的控管方式。作業風險管理最終目標，在達成可控制的作業管理品質，以實現 DNB 目標。
- 2、作業風險管理責任：係一整體性的管理，並由 DNB 各部門經理負責
 - (1) 授權給各單位部門或局處有自行決策權。
 - (2) 產品方面要達成目標，包括投入的人員和所使用的工具。
 - (3) 風險管理。
- 3、風控管理小組：風控小組主要責任在於發展風控管理政策，支持各部門的作業風險管理，協調全行間風險管控，指出可能的弱點及威脅，以及對風險管理整體水準做成報告。

(二) 風險管理

DNB 風險管理目標係為達成各項風險均在控制中。其控管方式：

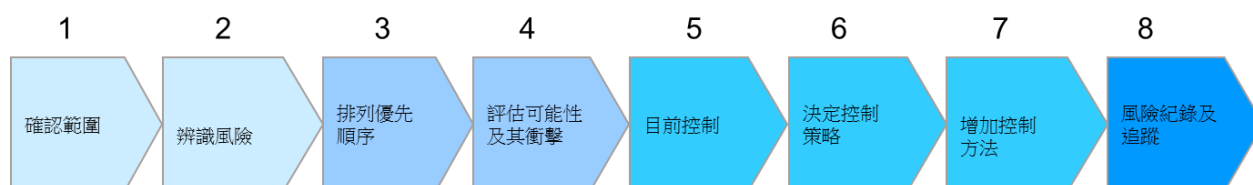
- 1、執行各年度的風險自我評估 (RSA) 及後續行動：由各部門局處，建立或更新風險圖像，並找出新的控制方法，及執行新的控制方法。
- 2、將各部門局處的自我評估結果輸入 DNB 風險圖像，並以圖表方式來呈現。

(三) 作業風險管理流程

作業風險管理是除了辨識風險，並且評估其衝擊及可能性，以決定處理計畫及將控制方法作成行動計畫。從確認範圍、辨識風險、排

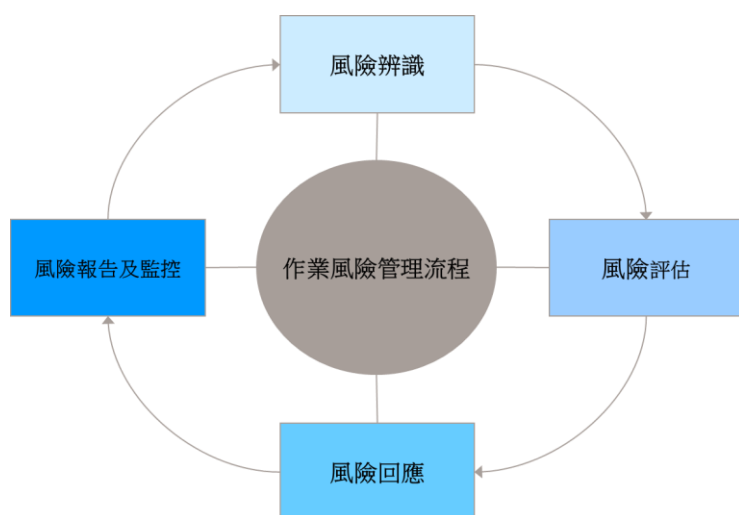
列優先順序、評估可能性及其衝擊、目前控制、決定控制策略、增加控制方法、作成風險紀錄並列入追蹤（圖 4.6、4.7）。

圖 4.6 作業風險管理流程



資料來源：DNB

圖 4.7 作業風險管理流程



資料來源：DNB

伍、荷蘭央行策略計劃控制及作業基礎成本制度

一、荷蘭央行策略計劃控制

(一) 策略計劃控制的重要及定義

傳統上各國央行是沒效率，根本原因在於責任有限，而現金不是問題。一個獨立的公共部門卻擁有無限的資金，且巨額獲利是正常的，但獲利卻非其目標，造成各國央行之管理多聚焦於政策面而非效率上。然而央行的時代任務越發艱鉅，各國央行愈要扮演著建全經濟政策的促進者，若無效率反易受到外界的批評，成為其負擔，因此各國央行應以身作則，將其本身轉換成有效率的組織及良好公共管理部門的模範。

2003年DNB進行組織再造，除增加各部門的責任要求，並將退休基金及保險業融入監理範圍，成立退休金監理及保險監理兩部門。為達成組織再造之契機，DNB戮力於建立新的企業文化，並運用適當管理工具來協助組織再造，使DNB成為一良好公共部門的模範。緣此，DNB實施績效管理工具，包括制定策略計劃控制循環、強化人事管理、採分權管理責任制度、實施作業基礎成本制度等。惟實施績效管理的關鍵要素，在於推動非官僚式文化，使組織運作更單純化，並將各項工作儘可能予以整合。畢竟組織得以順暢運作，比邏輯上的縝密設計還重要，實施績效管理也許會有負面效果，但應該盡量排除。

此外，DNB亦於2008年將會計、計劃控制、及流程管理等3科業務整合，成立為財務部。其中計劃控制科的主要任務，在於透過良好的策略計劃，著重風險控管，必要時作有效的調整，並運用高品質的管理資訊系統，以達成績效管理的持續改善。

何謂策略計劃及控制？所謂策略：定義組織所想要達成標的目標。計劃是定義組織如何能夠達到所設定的目標，進行的方法及所需要的資源。

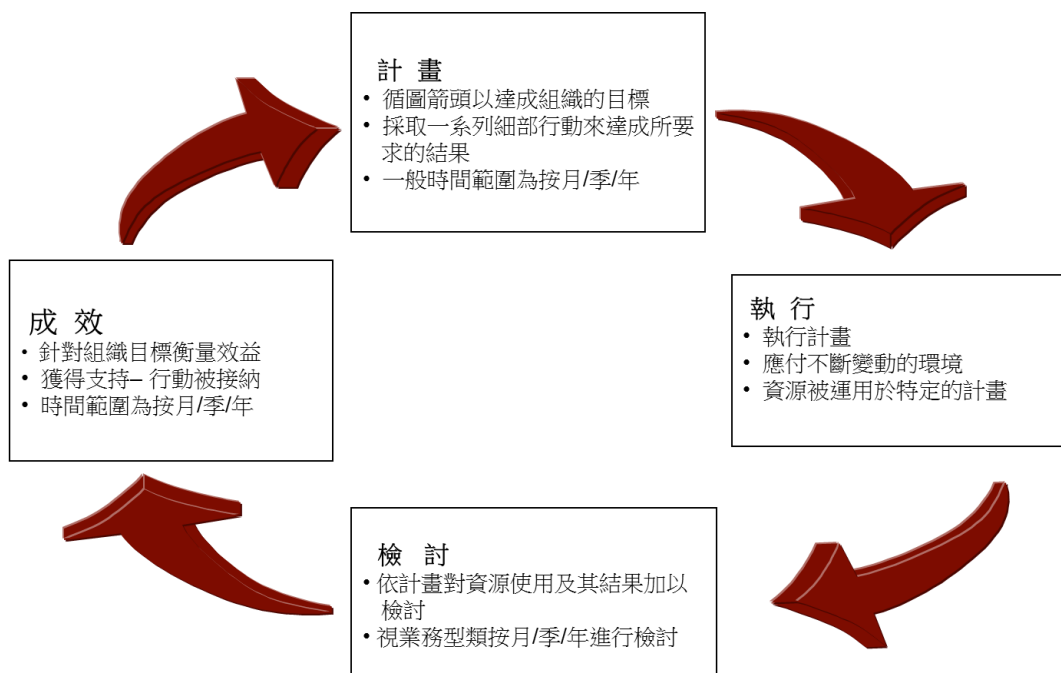
控制：檢視是否組織已經達成目標以及是否計畫已經被執行。而策略計畫及控制目的，是使組織更能積極的掌舵組織運作，聚焦重點使各項業務更明確化，並透過良好的控制以助成組織目標的達成。

(二) 規劃及控制循環理論

1、計畫控制循環圖

DNB 透過計畫、執行、檢討及成效等四步驟，形成一周而復始、不斷改善組織效能的控管效應（圖 4.8）。

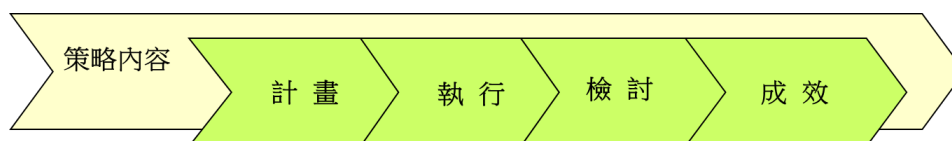
圖 4.8 DNB 計畫控制循環



資料來源：DNB

2、目標及成效

圖 4.9 計劃控制循環—目標及成效



| 頻 率 | 5年計畫, 每年更新 | 每 年 | 每 季 | 每季及每年 | 每 季 |
|-----|--|---|---|---|--|
| 目標 | <ul style="list-style-type: none"> 提出一年計畫的策略內容 | <ul style="list-style-type: none"> 將作業轉為策略 接收外部團體對目標及資源委託 | <ul style="list-style-type: none"> 在經核可的預算及時間內有效率地實現結果 | <ul style="list-style-type: none"> 目標進展及組織內的決策透明化 確認對計畫、資源或業務等調整的需求 | <ul style="list-style-type: none"> 在回應新的發展/資訊時，對方案、資源及結果協議等做有效的調整 |
| 成效 | <ul style="list-style-type: none"> 各部門提出 One-pagers | <ul style="list-style-type: none"> 理事會的確證書 (內外部預算通過) 各單位結果協議(業務/企業計畫) | | <ul style="list-style-type: none"> 提出理事會 季報 年報 | <ul style="list-style-type: none"> 調整案送經理事會決定 調整後的結果協議 |

資料來源：DNB

(三) DNB 的計劃及控制循環實務

有關 DNB 的計劃及控制，理論上分為四步驟如上所述；實務上主要程序可分為：策略、計劃、控制、及績效管理等，說明如下：

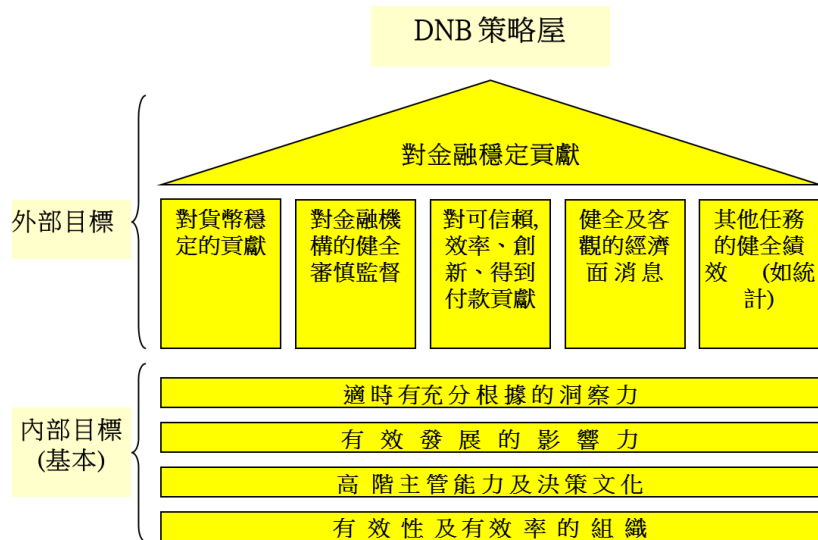
1、策略：利用制定策略的方法（圖 4.10）及策略基本原則（圖 4.11），來達成制定內、外部目標。

圖 4.10 制訂策略的方法



資料來源：DNB

圖 4.11 策略基本原則－策略屋



資料來源：DNB

2、計劃：

- (1) one pager：one pager 目標，在預算過程開始前，每一部門/局處被要求須對未來一年應提出最重要的目標及計畫的概述，並預估在預算或人力上之需求情形。one pager 被提出於理事會議上討論是否增減其預算後，再經提出企業計畫經正式核可。
- (2) 理事會確認函 (letter of the board)：確認目前狀況及未來一年的主要目標，依特定工作分配給所有部門，填寫 DNB 計分卡，各部門之企業計畫中，應將所分派工作轉換成目標、作業及關鍵績效指標。
- (3) 企業計劃：企業計劃係詳細的財務架構，統籌未來一年的預算，依據 VBTB 原則將預算落實到政策責任。a. 特定格式的企

業計劃工具，所有部門分由財務部門之一位會計經理提供支援，b. 財務及人力架構由中央計劃控制部門指導，依據理事會通過之前一期預算予以增減（詳 one-pager）。c. 依責任原則企業計畫有四要項：目標、風險（預測）、業務（為達目標必須作甚麼以及須多少人力）成本（總成本多少）。其中成本計算，當企業計畫確定後，在 DNB 業務成本基礎下完成細部成本配置，每項功能產生直接及間接成本。

（4）溝通協調並完成計劃

3、控制：報導各季的執行數及其年度累計數，進行比較以利管控。各季之綜合報告重點為：預算及實際金額比較說明、年底預測值、目標進展、財務部的會計經理與各負責部門經理會談。

4、績效管理：主要係用於人事管理的目標上

（1）指導組織及其員工績效往對的方向。

（2）員工發展，如人員訓練，以基本薪資的 5% 為訓練教育費。

（3）績效分為三層，部門主管、經理、員工。

（4）目標、進展評估及評價。

（5）注意事項：從目標轉成各級部門績效應該可衡量，後續行動很重要，如各部門的風險控管須持續進行，檢討目標是否過於延伸或訂得過高等。

二、荷蘭央行的作業基礎成本（Activity Based Costing ABC）

（一）作業基礎成本背景及定義

1、基於監理機構新規定要求，2003 年開始實施作業基礎成本配置。

2、各部門經驗：實施作業基礎成本對預算影響有限，但對外部的透明度及部門責任更明確。

3、過去只呈現直接成本（如人事費），不含間接成本（電腦、使用面積、人力資源）。

4、預期效益：對支援業務的成本，更能洞視、更具影響力。

5、對新成本配置法的準備：

（1）定義所需要素。

（2）購買及建置 abc 軟體系統。

（3）設計流程、版本及格式。

（4）定義作業及計算標準價格。

（5）促進內部市場活絡：對支援業務，提供其供給與需求連結。

（6）指導決策過程、部門間溝通及人員訓練。

6、2008 年更引進新成本配置法 VIBE 系統。

7、2010 年更新 VIBE 系統改良版：

（1）其模型更簡單：較不複雜、作業及帳表也較少

（2）過程更單純化。

（二）新作業基礎成本制基本原則

1、僅可能影響成本

2、找出影響成本組合的可能性

3、明確區分荷蘭央行之主要和支援功能

4、對組織工作量的限制

5、VIBE 系統須獲得組織的支持

6、符合歐元體系的一般成本法

7、交戶法：各支援部門/功能成本，均被配置到其他支援部門/功能

（三）新作業基礎成本制重要元素

1、總成本：包括直接成本、提供勞務或產品的成本及間接成本。

2、固定成本：包括

(1) 在預算循環中所決定的固定成本。

(2) 這些價格被使用於計算下一年度的實際歸屬成本 (attributed costs)。

(3) 客戶及供應者之間討論出產品或勞務的數量。

(4) 供應者應說明更多有關其成本的發展。

3、交互法 (圖 4.12)

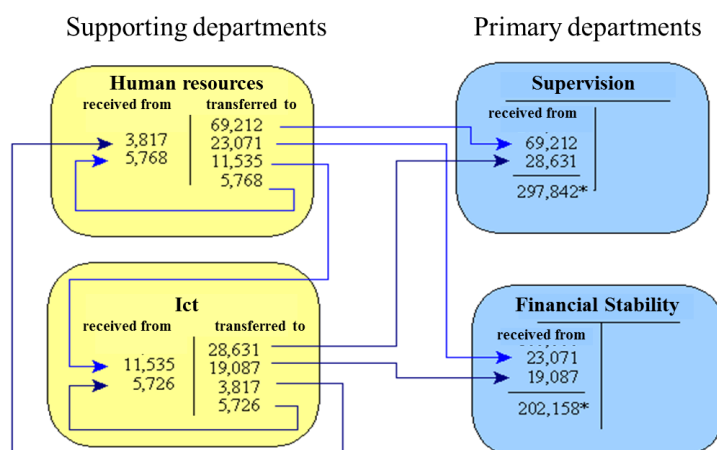
(1) 支援部門之成本應配置至其他支援部門，如人事部門收到來自其他支援部門之成本，如資通訊科技處、設備處、財務處、法務部及安全處等單位，這些成本稱為轉移成本。

(2) 能顯示出支援部門所提供的成本，如此支援部門業務的實際成本可計算出。

(3) 透過計算出支援產品的全部成本，可作為該行與其他企業或外部供應商的基準評價¹²。

12 基準評價：指企業將自己的產品、服務、成本和經營實踐，與相同領域中表現最優秀、最卓越、有成效的企業相比較，作為改進本身經營業績和業務表現的過程。

圖 4.12 交互法範例



資料來源：DNB

(四) 新作業基礎成本制模型

1、輸入面：包括

- (1) 各部門自身成本（直接或主要成本）。
- (2) 依部門別、產品功能及內部客戶來區分成本要素：主要成本按季更新，支援成本按年更新。
- (3) 內部單位所購買之產品量：按季或按年更新（由需求來決定供給）。

2、輸出面

- (1) 各部門的整體成本含直接成本及歸屬成本。
- (2) 從內部供應商所購買的產品成本。
- (3) 提供給內部客戶的產品成本（供應者）。
- (4) 間接成本。
- (5) DNB 特殊任務之成本，如執行監理或貨幣政策等任務成本。

3、輸出模型－洞視成本：

(1) 輸出結果可洞視一個部門的成本，含自身成本及歸屬成本。

舉例（數字虛構）：如財務部

自身成本： 100（含人事費用 85、及折舊費 15）

移轉成本： 85（使用內部供應商的成本，如 ICT 部門 15、
設備部門 30、人力資源部門 40）。

合計總成本：185

(2) 目前各部門經理不僅負責該部門的自身成本，並包括來自其他支援部門所提供的成本。如 X 部門使用設備部門所提供之產品，X 部門經理亦應對該項設備成本負責。

(3) 因此能洞視一部門的成本，便能對成本有更大的影響力：能切割成本，使辛苦努力變的更有效率。

(4) 有助於明確的結合績效管理：如所有成本皆可具體化，各部門經理都能對其所產生的成本負責。

(五) 經驗及結論

1、編列歸屬成本預算

(1) 預算期間內部供應商及顧客必須同意未來一年的數量。

(2) 財務部門依據數量來計算歸屬成本的價格及預算。

(3) 內部供應商負責賣出其所有產量給內部顧客。

(4) 內部供應商對長期間置的供應量，將導致未來必須降低成本的結果。

2、預算對實際結果

根據預計成本及預計數量，以固定價格來計算預算。預算及決算間可能差異為：

(1) 數量差異：預算數量與實際數量不相同，此為顧客的責任。

(2) 成本差異：預算成本不等於實際成本，此可歸責原因：

- 效率差異：比預計投入更多成本（如人力）。
- 投入價格差異：雇用更昂貴的人力成本。

以上為供應商的責任，因顧客不能影響差異數。

3、作業基礎成本的優點：

(1) 部門經理應對該部門之自身成本及支援部門之歸屬成本負責。

(2) 明確地連結績效管理：作為各部門之成本績效衡量。

(3) 對成本產生更大的影響：可有效縮減成本，並使支援業務更有效率。

4、作業基礎成本的缺點：

(1) 非常複雜性：

- 很難解釋結果。
- 須具備良好的專業知識以執行 ABC 系統。
- 維護模型很耗費時間。
- 畢竟經理不覺得應該對支援成本負責。

(2) 支援部門所提供產品之價格變動性高：

- 支援部門的成本比較固定，但需求量可能變動，而影響產品價格。
- 對供應商而言，較低的數量不能獲致較低的成本。
- 使預算過程更困難。
- 高變異數。
- 數量變動產生資源規劃的困難及產能過剩等問題。

5、使用 ABC 時機

(1) 當效益多於成本費用時

- 當整體管理及績效管理都能支持這些觀念時。
- 當精確的成本配置是必需的，以及傳統成本配置方法對各部門、產品或任務等，產生過與不及之配置時。
- 當致力於降低成本或洞視成本時，將被用來減低成本。

(2) 限制要求

- 須有明確的目標
- 在成本配置所要求之資訊水準應明確
- abc 資訊將用於決策管理上
- 產生維護成本

6、使用 ABC 的陷阱

(1) 所欲達成的目標及效益不明確。

(2) 致力於完美之代價：使維護費用太昂貴，系統太複雜；或當簡單方法就能完成時，亦不需使用交互法。

(3) 過於高估其效益。

(4) 低估其所需耗費之成本。

(5) 當組織本身並不需要洞視成本時。

陸、心得與建議

一、調和式會計原則仍有審視的空間

歐洲中央銀行體系，對主要金融資產或負債之評價及損益認列，採調和式原則，即對資產或負債採公平價值衡量，但未實現評價利益列入評價帳戶，而不列入年度損益；未實現損失則先沖抵評價帳戶，當未實現損失大於評價帳戶時，其不足金額方列入當期損益，此與 IFRS 會計準則規範，其評價損益均應列入當期損益有所差異，可見央行與一般營利事業之會計處理確有不同之必要。再則歐洲中央銀行體系，雖採調和式會計原則，然因採公平市價評價，及不足抵扣之損失仍列入當期損益，因而對央行財務報表及損益變動之影響，仍不容小覷。

我國金管會已宣布國內上市櫃公司應自 2013 年起依國際會計準則 (IFRS) 編製財務報告，而行政院主計處亦規定國營事業同步導入國際會計準則。然我國係屬於小型開放型經濟體，外匯匯率易受國外資金進出之影響，對本行擁有巨額外匯存底而言，外匯資產或負債之評價損益，似宜採取更保守穩健作法。即不論兌換損失或利益，均列入評價帳戶或相關資產/負債科目，並以遞延方式來平衡中短期損益之波動，如此更能符合中央銀行之穩健經營原則，亦不致影響預算繳庫數或造成財政調度的困擾。

二、荷蘭央行財務部門實施成本績效管理等革新做法，對其長期經營成效貢獻如何，值得持續觀察與了解

荷蘭央行係遵循歐洲共同條約規範之會員國之一，該行之任務以維持物價穩定為主要目標，並執行貨幣政策等相關任務。為因應全球多變之金融局勢，並提升其財務管理效能，荷蘭央行於 2009 年將其會計、風險流程管理及計劃控制等 3 科整合為財務部門，其主要業務包括：利用企業資源系統

來整合會計資訊；推動企業流程管理來降低成本及減少浪費；加強作業風險管理來強化內控；透過策略計劃來執行預算控制；並依監理機關規定實施作業基礎成本制，交互算出各部門總成本，用以結合績效管理。荷蘭央行重視成本績效管理，強化企業經營的服務導向，並不斷提升系統效能，無論在財力人力上所費不貲，這些革新做法對其長期經營成效貢獻度如何，值得持續觀察與了解。

參考資料：

1. 參加荷蘭央行「中央銀行之會計、規劃控制及風險流程管理研討會」之上課講義。
2. 歐洲中央銀行 2010 年報。
3. 荷蘭中央銀行 2010 年報。
4. 各國中央銀行法選譯，中央銀行法務室，2003 年。
5. 歐洲中央銀行(ECB)貨幣政策之執行，中央銀行業務局左昭明，2003 年出國報告。
6. 歐洲中央銀行體系及美國聯邦準備體系之概況，中央銀劉雨芬譯，國際金融參考資料第 49 輯。