

出國報告（出國類別：其他）

參加 Federal Reserve Bank of New York 之 「Management of Administrative and Financial Services 課程」出國報告

服務機關：中央銀行

姓名職稱：余嘉哲 四等專員

派赴國家：美國紐約

出國期間：101 年 10 月 20 日至 10 月 26 日

報告日期：101 年 12 月 27 日

目錄

壹、前言	2
貳、策略管理及其影響	2
參、作業風險管理	6
肆、營運持續計畫與危機管理	10
伍、人力資源管理	12
陸、財務規劃與稽核	15
柒、對本行建議事項	18

壹、前言

本次紐約聯邦準備銀行規劃「Management of Administrative and Financail Services 課程」，主要係從央行幕僚單位之觀點出發，探討如何增進內部作業流程及扮演好輔助業務單位之角色，故課程先由策略管理架構進行介紹，讓學員瞭解目標明確對央行內部運作之重要性，接著簡介該行作業風險管理、營運持續計畫與危機管理、人力資源管理、財務規劃及稽核等面向，先由各單位簡介其所扮演之角色、相關業務內容及作業流程供各國學員參考，並以此作為各國央行增進內部流程之借鏡。

紐約聯邦準備銀行屬聯邦準備體系之標竿銀行，自 2008 年金融海嘯發生後，為強化內部作業流程及因應外部經濟環境變化，除積極延攬金融專業人才外，亦持續改善各項業務之標準作業程序，並透過與其他聯邦準備銀行交流，試圖提昇聯邦準備體系之效率及效能。另該行標準作業程序亦受到其他聯邦準備銀行所採納，而本項課程雖為首次辦理，涵蓋面相較為廣泛，惟因貼近日常實務運作，且參訓講師均在該行服務多年，所提供之教材及觀點似可強化相關單位之內部作業流程，並作為本行相關單位之教材。

貳、策略管理及其影響

一、策略管理之定義

策略管理係透過研究組織日常主要業務後，針對該主要任務明訂特定目標，經由妥適之宣導，使得內部成員充分理解，故就組織內部而言，依據日常業務優先次序，採取風險管理及資源管理，調配組織內部各項資源，另就組織外部而言，分析外部威脅及環境變動，進行組織基本架構之調整。

二、策略規劃於資源管理上之應用

目前組織內部所擁有之資源與將來達成特定目標所需之資源，二者之差異性，係透過策略重新進行配置，可透過下列四種方式進行：

- (一) 人員部分：進行員額預估，並與目前員額相比較，理解其差異程度，是否額外招募新進人員；另對現職員工具備之相關技能進行清查，為達成該特定目標，由內部員工進行輪調可否符合組織需求，亦或重新辦理外部招募。
- (二) 內部流程部分：重新評估內部各項作業流程，標準作業程序有無改進空間，以期達成作業上之效率及效益。
- (三) 技術設備方面：檢討現行各項設備之品質及數量能否因應組織未來之變化，是否需研擬新投資計畫，強化現有設備之品質及數量。
- (四) 產品與服務方面：透過上述策略規劃方式，將組織內部所生產之產品及提供之服務附加更高價值後，提供給客戶群，藉此提升組織聲譽。

三、紐約聯邦準備銀行所採取之策略規劃方式

理事會、聯邦準備銀行總裁與首席副總裁、管理委員會等負責制定特定目標，並針對該特定目標，明定聯邦準備系統之相關策略，再由各聯邦準備銀行部門主管將目標傳遞給本身所掌管之部門，並由各部門評估其實際可行程度，研擬年度計畫。考量目前日常業務、現階段外在環境、組織內部架構及目前所面對之風險等因素後，無論是特定目標及年度計畫，均須每年更新，其預算亦須一併隨之配合，另每三年須進行一次深度評估，重新決定修正之必要性。

就紐約聯邦準備銀行而言，策略規劃主要係由理事會、聯邦準備銀行總裁與首席副總裁、管理委員會等單位所制定，故具有相當高度性及明確性。對紐約聯邦銀行而言，各個部門之營運目

標須與其一致，並與個別員工日常業務目標及薪資補償制度相配合，至於其所擬定政策方針或日常作業流程均會受到影響，亦須透過適當溝通方式傳達給內部員工，例如：公布於內網，或成為內部會議之論述主題。

策略規劃重點與紐約聯邦準備銀行之業務息息相關，其主要目的係為健全貨幣政策之發展，對貨幣政策之執行有所助益，除此之外，紐約聯邦準備銀行尚須擔負美國本土及國際金融穩定之角色，故對總體經濟環境提供安全且有效率之金融服務。

四、策略規劃內部作業流程之執行情序

為達成特定目標，紐約聯邦準備銀行透過下列五項步驟，以期完成策略規劃之目的：

- (一) 目標設定：由各部門依據設定之目標，訂定作業上之子目標，確保前述目標能如期如實完成，另個別部門訂定子目標時，亦需進行風險評估，避免產生缺漏。
- (二) 風險管理：就設定之目標，個別部門評估設備、人力員額或技能之需求，如設備不足，是否提出投資計畫，如人力資源不足，可否招募新進員工。
- (三) 人力資源管理：針對個別部門所提出之人力資源需求進行分析，預估所需編列之預算金額。
- (四) 預算編列：編列預算時，審慎評估各部門所提報之需求，檢討有否符合目標，並確定與日常作業相關。
- (五) 績效管理：定期監測上述四項步驟之落實程度，如發現偏離預定目標，應即時改進，並應每年進行評估，確保目標如期完成。

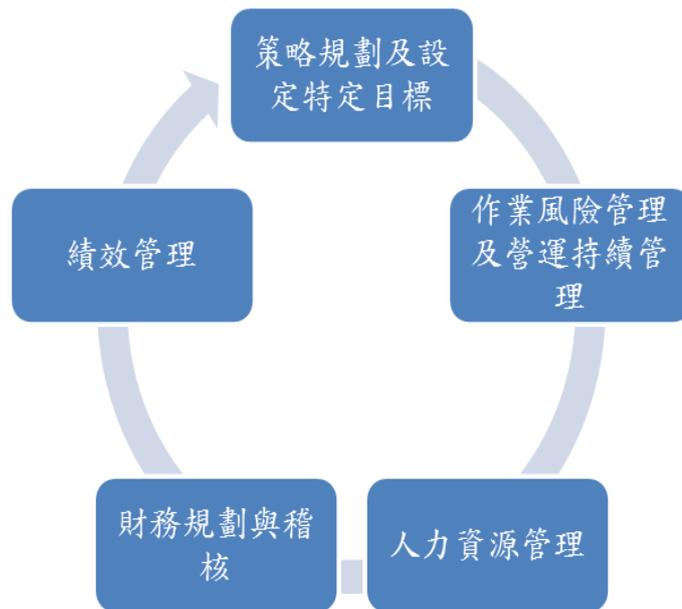


圖 1、管理流程整合步驟

五、作業風險及營運持續管理方面：

風險管理側重在作業風險及營運持續等二方面，即時監控外在經濟環境與內部作業流程，迅速找出對銀行目標有重大影響之風險，估算可能產生之損失。另預算應隨時保持餘裕之狀態，以因應風險招致之損失，並務必於最短時間內，降低損失程度，使日常作業步入正軌。

定期檢討作業風險自我評估流程及營運持續計畫，找出改進措施，朝完美邁進，面對風險情境所執行之相關決策，亦須進行適當之揭露，逐步改正，並於彙整後回報相關人員。

六、人力資源管理方面：

人力資源為紐約聯邦準備銀行最為重要之資產，最適人員配置可有效減少成本支出，摶節預算，另員工越具多樣性，對於達成策略目標越有助益，同時面對外在環境變動時，較容易因應相關變化，故新進人員招募、員工生涯規劃、薪酬補償及福利制度等為達成人力資源管理之主要方式。

七、財務規劃與稽核方面：

預算可適切反映出達成策略目標所需之人力資源及硬體設

備配置程度，且可避免資源過度集中於特定部門，形成浪費。編列預算時，應著重各部門之資源需求、可能面對之相關風險及策略間，與現階段所產生之差距，透過挹注資金之方式，弭平該差距，並就預算規劃與預算編列流程引進動因基礎規劃(driver-based planning)及需求滾動預測(rolling forecast)，持續針對預算規劃及預算編列之標準作業程序進行修正，以求預算編列核實。

八、績效管理方面：

進行績效評估時，必須掌握關鍵即時資訊，面對快速變動之環境，相關訊息須易於理解，同時可作為未來績效評估之基礎。

參、作業風險管理

聯邦準備系統採取企業風險管理架構(Enterprise Risk Management Framework)常用之風險語言，定義其日常作業所面臨之各種風險定義，包括作業風險、策略風險、信譽風險、信用風險及市場風險。上述風險之管理步驟可區分為辨識風險、評估風險、回應風險(例如：降低風險所導致之影響或接受風險所招致之結果)、溝通風險及監測風險，並採量化分析方式，期能降低上述風險所造成之影響，有助策略目標達成，提高作業之成效。而前揭五種風險中，又以作業風險最為重要，故本次僅就作業風險進行討論。

一、作業風險之定義：

不當或錯誤之內部作業流程(例如：日常營業、分析工作)、系統(例如：系統失靈、系統中斷、應用程式失靈)、人員(例如：員工能力不足、詐欺)，或外部原因(例如：停電、大眾運輸工具公司罷工、恐怖攻擊、天然災害)所造成，更有甚者，因自然災害發生所造成，無論屬故意或過失，均可歸責為作業風險之成因。若無法即時監測作業風險之發生，或發生時無法順利辨識，進而

迅速解決，財務方面極有可能造成產生巨大損失，組織聲譽亦有可能受損，甚至引起系統性連鎖反應；反之，如作業風險管控得宜，除能增進內部作業之效率、財務績效表現較為亮眼外，甚至能提高內部員工之固有技能。由此可知，於央行日常作業中，作業風險引起之效應較為嚴重，須受到重視之外，更應力求降低未來之曝險程度。

二、紐約聯邦準備銀行之作業風險管控步驟：

為管控作業風險，紐約聯邦準備銀行透過下列五項步驟，以期全面控制作業風險：

- (一) 風險管控技術獲得高階領導階層之授權。
- (二) 為健全及維持風險管理實務，制定一套全行組織架構、政策、日常作業方針及作業工具，並且確實執行。
- (三) 設立管控作業風險之專職單位，並賦予該單位明確權責。
- (四) 針對員工風險管理之意識進行溝通與宣傳，例如：舉辦內部訓練課程、跨單位間作業風險影響分析。
- (五) 將作業風險之觀念全面推廣至各業務單位。

三、管控作業風險專職單位之角色：

紐約聯邦準備銀行原各部門分別執行作業風險管理，現成立專責單位，負責管控全行作業風險，可產生下列益處：

- (一) 促進作業風險管理流程：成立專門負責作業風險管理單位，訂定作業風險管控架構，將相關監測流程標準化，使得內部員工均得以清楚辨識作業風險，如有相關問題發生，由該單位進行支援及協調工作，降低上述風險造成之傷害，並持續對作業風險進行評估及控制。
- (二) 執行總體風險分析：透過專門負責作業風險管理單位發展之主要風險指標，並預估可能發生之作業風險，由業務單位進行自我評估，預估作業風險發生後可能產生之損失，並與其

他部門溝通後，降低風險發生之機率。

- (三) 制定一套整合風險外觀與執行項目：先行區分出面對之主要作業風險，並將其列為影響決策之因素，隨時進行監控，若相關作業風險發生，其最適因應之道，並於每月提出作業風險報告，每半年彙整成綜合風險觀測報告後，呈報給作業風險管控委員會，最後上呈給理事會。

四、業務單位之角色：

就個別業務單位而言，管控作業風險所依循之步驟如下：

- (一) 研擬每日風險管控實務：日常作業除嫻熟標準作業程序外，更須不斷改進作業程序，隨時監控本身可能面對之作業風險，降低日常可能產生之影響，且研擬風險發生時之對策。
- (二) 業務單位採取自我評估機制：面對可能產生作業風險之工作項目，由個別業務單位評估其風險發生之程度，並研擬降低風險之控制方式，個別員工亦須主動自我評估本身可能面臨之風險。
- (三) 回報風險事件：制定個別單位就風險事件嚴重程度、報告準則之指導方針，且分析作業風險發生之根本原因，提出解決方案，最後該作業風險之相關議題傳達給部門內其他員工。

五、進行風險自我評估

各部門主管每年需評估個別業務單位各種作業風險之風險程度，並盡可能提升管控風險之成效。另根據各部門中個別業務單位主管就本身對業務之瞭解程度，填寫作業風險報告，進行質化風險評估。其中，須填報之相關事項為，先就主要業務活動可能產生之各種風險進行文字描述，實際面臨風險時應採取之策略納入風險管控之中，並明確指出其他降低風險計畫之差異性。

該行業務單位進行風險評估時，可參考之潛在訊息如下：

- (一) 業務單位前期自我評估

- (二) 沙賓法案評估程序之結果
- (三) 業務單位風險情況
- (四) 資訊安全評估報告
- (五) 投資計畫評估
- (六) 內部稽核及外部稽核結果
- (七) 評估報告
- (八) 備援計劃評估

六、作業風險情境回報機制

制定一項新政策，除明確定義風險情境及其嚴重程度外，亦須提供風險通知書及風險擴大因應之程序、風險分析及報告流程等供參考。紐約聯邦準備銀行內每位員工，無論資歷、工作權責，均有回報風險情境之義務，若一旦發現作業風險而不迅速回報，極有可能受到懲處。每季均由財務專家評估作業風險之本質及因果關係，分析風險情境，清楚區分屬於個別業務單位或為全行均須注意之類型。

七、衡量作業風險之執行程度

組織中所有成員均瞭解作業風險之重要性，同時將風險管理成功案例與挑戰公開於組織內部，內部有關風險管控之術語均一致，另管理者視風險管理之程序為其業務目標工具中之一種，最後再由內部稽核測試作業風險管理程序之成效，如前述均能達成，則該組織內之風險管理可視為相當成功。

八、作業風險目前發展之現況

運用風險管控工具，促使業務單位健全作業風險回報機制，持續改進上呈管理委員會及理事會之分析報告，並建立一套更有系統之風險管控及內部控制，針對作業風險訊息成效持續改善。

2013 年起，擬針對作業風險訊息，發展一項資料策略，提升監控作業風險情境之資料相關性，更進一步整合不同種類風險

之自我評估程序，並期許能發展出全新風險管控訓練課程，提昇作業風險管理之成效。

肆、營運持續計畫與危機管理

為持續執行下列任務：①扮演執行貨幣政策之角色；②監督存款貨幣機構、市場、支付清算系統與借款者等四者運作情形；③維持金融穩定；④對美國國內金融機構、美國政府及各國央行提供金融服務。

營運持續計畫為作業風險規劃之一環，有效之營運持續計畫可降低營運中斷之影響與金融環境全面性風險。

一、環境產生之營運持續風險類型

(一) 人為災害：資訊科技帶來之威脅(駭客)、恐怖攻擊(911 恐怖攻擊)、民眾引起之騷動(佔領華爾街運動)、內部威脅(內部人員破壞)。

(二) 天災：與天候有關之災害(卡崔娜颶風)、流行疾病(H1N1 流感、禽流感)。

上述威脅均有可能存在於局部地區或為全面性、有可能僅持續數天或一整年、可能可以預期或無法預期，故備援機制之建立，考量下列幾種情況：無法進入大樓辦公、無法通訊(網路及電信中斷)、人員無法聯繫、或者前三者均同時發生之情況。

二、聯邦準備體系之營運持續架構

提供聯邦準備體系一套共同之營運持續計畫，應先界定有效營運持續之執行範圍，並將聯邦準備體系之營運持續所需資源分配於較為優先之業務上，隨時就該計畫進行修正，以期獲致最佳成效。

依據國際清算銀行高度營運持續計畫準則對金融部門之規定及國際災難回復協會(drii)之專業準則，運用整個聯邦準備體

系進行營運持續計畫評估其有效性，找出改善機會，最終目標為找出最佳實務。

依據聯邦準備體系所制定之營運持續計畫內容，其應包含下列項目：

- (一) 針對營運範圍之描述
- (二) 營運影響之分析
- (三) 重要營運流程及相關應用系統之區別
- (四) 營運回復時點及營運回復程度
- (五) 硬體設備及空間需求
- (六) 營運互信機制之建立
- (七) 聯絡訊息
- (八) 備援地點

上述營運持續計畫依規定應每年進行評估，並且每年進行演練，以員工安全為首要考量，定期進行安全訓練及疏散流程，個別員工尚須在家進行備援機制，緊急情況發生時，業務仍能運作順遂，最重要則是不斷進行實務演練。

三、紐約聯邦準備銀行所採取之彈性備援準備計畫

- (一) 熱備援及冷備援：熱備援採資料雙重備份，冷備援採異地備援。
- (二) 夥伴銀行機制：定期與其他聯邦準備銀行分享內部業務訊息。
- (三) 員工在家辦公機制：如無法進入該行大樓，亦能透過在家執行相關業務項目，確保服務不致於中斷。
- (四) 服務與業務運作優先次序。

四、危機管理之角色與職務

進行危機管理訓練時，應先界定何人為首要回應該危機之人，並由緊急應變計畫主任組成緊急回應工作小組，進行疏散時，應聽

從疏散指揮人員之指示，最後應與外部單位(如消防隊、警政單位)密切保持聯繫，並盡量與外部單位完全配合。

下列所述為紐約聯邦準備銀行最佳實務之運作方式，並經其反覆演練後，提供外部參考，步驟如下：

- (一) 危機管理角色與職務係確保於緊急應變時，扮演各項疏散工作之員工，能瞭解特定角色及其職務之重要性。
- (二) 盡可能於事件發生前，優先排定適當員工於重要職務上，緊急事件發生期間，因人員可能離職或因薪酬補償議題發生爭議，故須提前制定相關政策及準則，並確保內部員工均懂得如何操作所有機具設備，隨時能獲得補給品。
- (三) 確保異地備援機制均能正常運作，若應變管理小組無法即刻提供協助時，異地備援單位亦能自給自足。另於應變時期，應與鄰近旅館、加油站簽訂備忘錄，確保外部物資不致於中斷，影響業務進行。
- (四) 確保員工均可獲得執行業務上之設備，如：桌上型電腦、網路通信設備、備用電力，並能從家中或遠端提供業務上之協助。
- (五) 定期評估危機通信協定及後勤支援機制，確保通信設備在緊急應變時期能正常運作，且內部員工、客戶之資料應定期保持更新，隨時維持確定性。
- (六) 與主要聯絡者(例如：災害發布單位或發布人員)維持緊密聯繫，隨時獲取最新災情資訊。

伍、人力資源管理

一、人力資源部門之任務

紐約聯邦準備銀行之人力資源部門主要係為該行提供創新且全面性人力資源服務，藉以吸引更多優秀人才進入，為該行儲

備各式各樣頂尖人員，且廣泛接納不同觀點，創造優秀之組織文化，使紐約聯邦準備銀行成為聯邦準備體系之領導角色，故人力資源部門扮演之傳遞者角色如下：

- (一)業務夥伴：與各業務單位建立夥伴關係，透過健全之人力資源政策及實務、人力資源專家之支持，針對個別單位提供人力資源方面之意見及決策。
- (二)專家功能：於招募、人員管理、薪酬制度、福利及員工關係等領域，提供專門建議及相關服務。
- (三)共享服務或日常作業：與系統性功能(員工福利與薪資辦公室)、全行功能(財務部門、技術服務部門)、人力資源共享服務(資料登錄、經歷管理、回報及分析)合作，及時提供一定品質之服務。
- (四)承諾及卓越業務流程：透過專案管理及對卓越業務流程之承諾，依法行政並與業務上最佳實務相配合。
- (五)溝通、回報及分析：提供精確且及時之訊息給員工、部門主管及高階領導者。

人力資源部門係為紐約聯邦準備銀行儲備新人才，而其培育人員首重領導能力之養成，故領導能力應從下列方面著手：

- (一)策略性思維：從該行之觀點出發，同時考量外部環境變動，發展出具前瞻性思維之策略。依據該行日常業務、聯邦準備銀行體系及整體外部環境，分別提出短期及長期策略。當經濟情況改變或法律規範變更時，重新調整策略方向，就可能產生之風險及突發狀況，建立相關應變計畫，而經濟環境變遷、人員異動、法規更迭時，該類策略能迅速進行調整。
- (二)執行力：與他人積極配合，並以高品質及時完成相關工作。以高生產力及高品質為目標，追求卓越，不斷要求部門間持續精進作業流程，即使面臨障礙與挫折，仍不斷勇往直前，

及時調配相關資源，針對主要目標採取高品質執行力，並對執掌部門負完全責任。

- (三) 決策力：即使身處不確定環境下，缺乏足夠資訊，仍能果斷行動。從該行全體或聯邦準備體系之觀點出發，挑戰現況，並依據當下所能掌握之全部訊息制定健全決策，瞭解需要投入多少資源，及何時該採取行動，面臨艱難決策時，具有勇氣及果斷力，即便在高壓且不確定之環境中，亦能處之泰然。
- (四) 技術能力：身為一位思維領導者所應具備之核心能力，並應能順利將技術能力運用於工作。執行與技術相關之業務，須具備相當知識，處理各種複雜訊息，為達成該行目標，持續提出精闢分析及實際解決之道，對於該行各業務單位及聯邦準備體系具有深入理解。
- (五) 溝通能力：影響及說服他人依循該行主要策略、特定目標行動之能力。透過傳遞觀點及適時發言影響他人，對該行及聯邦準備體系，甚至是外部關係人，均能提供即時與完整訊息，即便與他人意見相左時，亦能展現開闊胸襟。
- (六) 合作能力：面對跨部門協調時，與他人合作順遂，產生最佳執行結果。在特定情況下，若與其他高階人員合作，能產生良好合作關係，並以坦率且直接之態度面對他人；若面臨外部關係人時，將該關係人提出之需求，與該行策略適度整合，故能同時兼顧聯邦準備體系之內部關係及外部關係。
- (七) 多樣性及涵蓋能力：主動參與聯邦準備銀行日常工作事項，確保本身及他人均能對聯邦準備銀行具有向心力。讓所有員工均享有同等貢獻自身能力之機會，並且能獲得認同，公平對待每名員工，如來自不同背景，或具有特殊想法及觀點，均能受到重視，面對不同意見亦能坦然接受。

(八) 人員管理：針對個人間及團隊間分別發展不同潛力，密切注意其潛力與績效能作適當連結。運用技能互補觀念，建立堅強團隊，對於該行特定目標、專案與計畫，廣徵員工意見，經常準確評估個別員工之工作表現，持續地對員工進行工作回饋，對於重要職務儲備重要人才。

二、人力資源部門成功之道

(一) 員工方面：員工能完全理解該行之目標，並且充分瞭解現階段在該行所扮演之角色，未來在組織藍圖中如何融入，面對個人利害關係時，適時給予承諾，從員工角度進行激勵。

(二) 部門主管方面：將紐約聯邦準備銀行特定目標與員工日常業務連結，並進行績效管理，著重員工職業生涯之發展，使其從中獲得認同感。

(三) 紐約聯邦準備銀行方面：日常業務妥適執行，充分發揮人力資源管理之角色，並與領導團隊相互配合。

陸、財務規劃與稽核

一、財務管理之使命

(一) 健全紐約聯邦準備銀行之財務報告。

(二) 管理紐約聯邦準備銀行之付款流程。

(三) 為達成紐約聯邦準備銀行中期與長期策略目標，進行資源分配及管理，並提供附加價值之適當援助。

二、管理資訊單位

管理資訊負責管控紐約聯邦準備銀行之財務規劃程序，確保該行財務控制活動均能完善實施，進而提升整體財務管理作業程序之效率，面對總體經濟持續變動、法規架構不斷與時俱進，使該行在財務決策過程中，獲得精確與即時之資訊。

三、成功資源規劃之關鍵

金融海嘯發生後，紐約聯邦準備銀行為達成其策略願景，更重視內部資源之效率配置，努力將其需求放在特定且可具體衡量之目標，採「縮小成長」之投資理念，主要目的為追求效率，並且彌補新策略投資之不足。

四、資源規劃程序

成功之資源規劃程序，應先進行策略規劃，接著進行預算編列程序，最後實際監督相關績效，相關步驟如下：

(一) 策略規劃程序(每年第一季及第二季)

依據該行三年期策略願景所列示之目標，進行資源分配，透過業務單位區分，優先配置資源給重點業務，並以此作為編列預算之基礎。

(二) 預算程序(每年第二季及第四季)

各部門需以該行之願景作為編列準則，針對當年度支出，修訂預算，並預估下一年度預算。之後，將相關資訊輸入聯邦準備體系之「BudgetWeb」預算軟體中，管理資訊單位針對內部所提交之預算資料進行評估，同時將資料進行整合，最後上呈預算計畫予管理委員會及理事會核准。

(三) 績效監督(每月)

管理訊息單位於一整年內，隨時監督預算執行成效，每月並將執行報告提交紐約聯邦準備銀行高層。

五、預算控制流程

預算須事先由理事會核可，如實際支出明顯偏離原先核可金額門檻過多，需再次由銀行高層及理事會核准，如前述情形發生頻率過於頻繁，則需由財政部或國會核可。

監督實際執行之預算及當年度原編預算之差異，由業務單位共同分擔前項作業，實際支出均需配合原有年度計畫，如年度計畫產生變化，亦須進行預算調整。

管理回報制度係利用收集之相關資料，提供正確且即時之資訊予該行進行最終決策參考，該項作業著重在計畫執行績效，須由該行各部門緊密配合，並有助未來進行預算預測工作。

六、與預算結構有關之業務活動

預算所花費之每一塊錢均須記載相關部門及執行項目，而紐約聯邦準備銀行主要業務活動包含四種：貨幣及經濟政策、金融監理、美國公債標售、金融機構及一般社會大眾服務，前述四種業務活動均會產生直接成本，故通常能獲得內部分配之相當資源，亦會編列經常性支出。

七、稽核任務

紐約聯邦準備銀行稽核部門所負責之任務如下：

- (一) 協助並分擔理事會之稽核委員會所應進行之稽核任務。
- (二) 依據國際內部稽核協會(IIA)所頒布之專業標準進行稽核活動。
- (三) 採取 COSO 標準，並透過有效之內部評估，相關稽核活動著重在保護銀行聲譽及資產。
- (四) 所提出之建議事項均為目標導向、及時且相關性。
- (五) 鼓勵每位員工發展本身業務專長及進行內部溝通。

八、稽核頻率與範圍

- (一) 風險評估方法論：衡量銀行日常營運可能面對之風險，並規劃進行稽核之相關範圍，稽核活動發展至今已具備相當結構性、目標明確、可量化，同時進行稽核時需具有彈性，隨時透過稽核人員專業判斷，最後管理階層易於瞭解。
- (二) 風險評估程序：瞭解相關業務內容，並針對其內容進行風險評估，進行風險評估時，運用業務上之專業判斷，對各項業務可能產生之風險，排序其重要性。
- (三) 聯邦準備體系稽核範圍：由聯邦準備體系分配稽核任務，針

對個別區域內聯邦銀行之作業流程，稽核單位應同時評估聯邦準備體系及其業務區域之作業活動。

- (四) 最終風險評估：評估作業風險時，應考量所有作業流程、及其他與該項作業有關之因素，包括資訊科技服務亦須包含在內。

柒、對本行建議事項

本次參訓紐約聯邦準備銀行所開設課程後，僅提出幾項愚見供本行參考，茲略述如下：

- 一、作業風險管理方面，央行應成立專責部門，負責進行作業風險評估，並適時與各單位協調，檢討日常業務之標準作業程序，並統一內部管控作業風險之術語，使得內部員工易於瞭解作業風險產生時，對央行可能產生之影響，另應建立相關風險發生時之回報機制，由該專責單位定期收集風險資料，進行分析，期能降低作業風險發生之機率。
- 二、營運持續計畫及危機管理方面，不論面對人為或天災，應建立備援機制，並定期演練，除可使員工熟悉備援機制實際運作，如突發狀況發生，業務仍能順遂運行，不致中斷，另可從中發現疏漏，改善作業流程，而目前本行在桃園、台中及青潭均設立異地備援機制，運行狀況良好，使業務運作無後顧之憂，如能加強人員通訊設備之備援機制，將能使本行備援機制更臻完備。
- 三、人力資源管理方面，隨著外在經濟情勢不斷演變，金融商品推陳出新，為提升本行對於金融機構之監督角色及內部員工解決危機之能力，央行員工具備之金融專業知識亦應一併隨之提昇，故除積極延攬專業人才外，尚須培養內部員工之專業職能，提高問題解決之能力。
- 四、財務規劃與稽核方面，編列預算時應先以主要目標或任務導向為

優先，並實際評估編列該項預算之必要性，另於執行後，應著重能有提升相關部門之成果及效率。