

出國報告(出國類別：其他)

2019 年金融檢查與稽核研修班

2019 Bank Examiners and Auditors Program

服務機關：臺灣土地銀行股份有限公司

姓名職稱：邱天生 總稽核

派赴國家：新加坡

出國期間：108 年 9 月 1～ 6 日

報告日期：108 年 11 月 6 日

目 錄

一、	活動宗旨.....	3
二、	活動特色.....	4
三、	活動行程.....	4
四、	研討內容摘要.....	5
五、	感想與心得.....	18
六、	活動照片.....	21

一、活動宗旨

BEAP 要帶來的不只是一個考察活動，是一個探索與思考的歷程，透過聽別人分享、提問，以及聽者與講者之間的對話交流，找到新的觀點。

從別人的角度思考問題，從中發現自我想法中的盲點、隱含於其中的思考框架，調整假設前提往往就能夠找到解題的線索，協助主管機關及銀行業稽核決策主管為未來做好準備，共同學習及成長。

為強化金融機構風險辨識評估能力使內部稽核資源更有效配置，本次「金融檢查與稽核研修班」特於國際金融中心-新加坡舉行，聚焦於內部稽核為提升對風險的感知與洞察力：共同探討以下重要議題：

- ◇ 監管趨勢、金檢案例、科技創新與金融安全之平衡點及監管科技之最新趨勢、應用與挑戰
- ◇ 透過強化公司治理、內外關係人溝通與四道防線協作，提升內控環境總體品質與風險管理文化
- ◇ 實踐 Agile Management，提升內部稽核效率與品質
- ◇ 建構內部稽核人才未來發展藍圖，有效因應金融數位化對內稽所帶來之新機會與新挑戰

- ◇ 應用數位科技實踐風險導向稽核-建構 Data Driven 之建構風險分析、監控模式及 RPA 導入等稽核之應用
- ◇ 新興數位科技崛起、金融服務流程與風險大為改觀，第三道防線如何為資安做好把關

二、活動特色

- (一) 本次活動於新加坡舉行，內容結合研討會與金融機構實地考察活動，提升活動豐富性。
- (二) 受邀演講及參訪之機構涵蓋新加坡當地金融主管機關及金融同業集團，締造標竿學習之絕佳契機。
- (三) 落實執行風險聚焦，依金融機構其屬性、業種、規模及風險及衝擊之不同，監理資源分配及監理方式亦有所不同強化金融機構風險辨識、評估能力。
- (四) 啟動內部稽核新變革
- (五) 聚焦於內部稽核為提升對風險的感知與洞察力，所應關注的六大焦點

三、活動行程

日期	時間	機構參訪/交流研討
9/1 Sunday	下午	抵達新加坡
9/2 Monday	10:00-12:00	交流研討：M A S Address
	14:00-16:00	機構參訪：華僑銀行

9/3 Tuesday	9:00-12:15	機構參訪：星展銀行
	14:00-16:00	交流研討：渣打銀行
9/4 Wednesday	09:30-12:00	機構參訪：大華銀行
	14:00-17:00	機構參訪：花旗銀行
9/5 Thursday	09:30-12:00	機構參訪：KPMG
	14:00-17:00	機構參訪：PwC
9/6 Friday	09:00-12:00	交流分享
	下午	返台

四、研討內容摘要

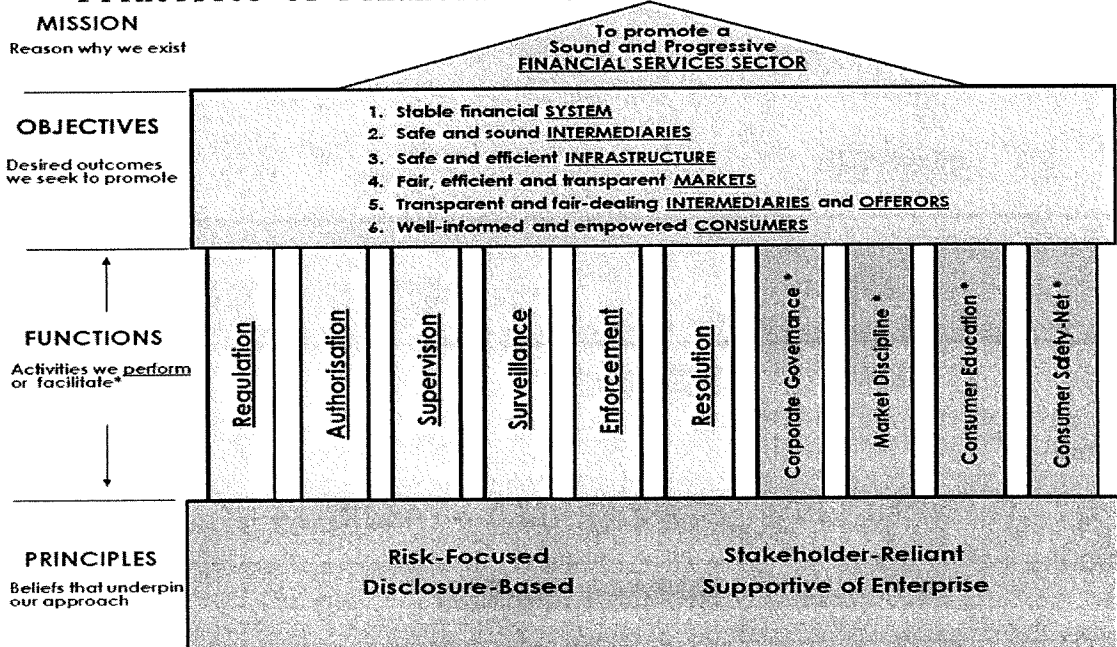
(一)、新加坡金融管理局(MAS) 簡稱新加坡金管局(Monetary

Authority of Singapore, 簡稱：MAS), MAS 兼具新加坡中央銀行及銀行監理機關的角色, 其主要任務為支持無通貨膨脹下促進經濟成長, 及促進一個穩健及有發展性的金融中心。

研討主題：MAS 監理架構、場外監理模式與對外資行監理重點

新加坡金融管理局對銀行監理的目標與原則(Objectives and

Principles of Financial Supervision)



1. 促進健全和進步的金融服務業
2. 期望的目標：
 - (1) 穩定的金融制度
 - (2) 安全和健全的金融中介機制
 - (3) 安全、效率的金融基礎設施
 - (4) 公平、高效率、透明的金融市場
 - (5) 提供透明及公平交易的金融交易市場
 - (6) 消費者權益受保障、資訊充分揭露
3. 原則-支持我們信念的方法
 - (1) 以風險導向的披露基礎，MAS 認為：
 - A. 無單一監理模式可以一體適用所有金融機構，MAS 強調監理採風險導向並重視事前的監理，其常常主動與金融機構溝通，以期掌握金融機構之風險。
 - B. 因無單一的法規可以適合各型態及大小的金融機構，故對金融機構之監理，係以金融機構個別風險及業務組合，評估風險管理的適當性。
 - C. 落實執行風險聚焦，依金融機構其屬性、業種、規模及風險及衝擊之不同，監理資源分配及監理方式亦有所不同。
 - (2) 非以零倒閉機構為監理目標

其監理並非保證金融機構絕對不會發生問題，故在追求金融穩定的同時，MAS 並不旨在防止所有失敗。一個'零失敗的制度可能會對金融造成過度的監管負擔並損害金融

體系的效率。相反，MAS 的目標是透過加強監督的不當行為降低機構或機構失敗的風險和影響，以提升適當有效的監督。

(3) 企業利益相關者的支持

A. 利益關係人信賴度-:董事會、高階管理階層、內外部稽核、國內、外部監理機關、母國的監理扮演重要及關鍵角色

B. MAS 強調金融機構的內部控制狀況，對金融機構安全性及健全性影響重大，而金融機構本身的重要利益關係人，如:董事會、高階管理階層、內部稽核、國內、外部監理機關、母國的監理等，均扮演著確保金融機構安全及健全營運的關鍵角色。為維護金融機構的客戶、交易對手、股東利益及維持金融次序，MAS 監理會評估金融機構對其營運風險及管理監督的戰略，必要時與金融機構重要利益關係人保持緊密互動。若該金融機構的管理監督和治理的能力及其積極內部流程改善符合期待，MAS 將減少對金融機構業務運作的干預。

C. 就金融機構的董事會、高階管理階層及內部稽核所扮演的角色，MAS 說明下列重點：

a. 董事會及高階管理階層的角色

鑒於董事會對股東、重要關係人負有保護存戶及股東利益之義務，而董事會與高階管理階層表現與

護的保證。為強化內部稽核機制，MAS 要求金融機構應建立獨立內部稽核制度，並配置足夠的人力，給予適當及持續的訓練，培植足夠的專業人員以備執行業務之需。

c. 法規遵循人員的角色

法規遵循單位須確保持續性、獨立執行的功能，MAS 要求金融機構應給予法遵人員適當及持續的專業訓練，定期評估其執行業務的專業能力。風險控管或法令遵循單位應制定並落實風險及控管政策執行，做為董事會或高階管理層執行監督活動之重要參考依據。

4. 聚焦風險

- (1) 不是一個尺寸全體適用 Not one-size-fits-all
- (2) 依據風險和業務概況，評估銀行風險管理的充足性
- (3) 根據影響和風險，分配監管資源
- (4) 非以「零倒閉」為監理目標 No zero-failure regime

(二)風險導向的監理架構

1. 風險評估方法與程序

MAS 為有效配置監理的資源以進行監理，MAS 以全面性的風險評估架構及技術-CRAFT (C-Comprehensive, R- Risk, A-assessment, F- Framework, T- Techniques, 簡稱 CRAFT:) 來評估金融機構及金融機構相對於其他機構及市場的影響

公司健全經營與風險管理文化息息相關。為確保金融機構可長久健全經營，MAS 相當重視董事會與高階經理人對公司治理的表現及其風險管理文化，MAS 期望金融機構的董事會和高級管理層應該承擔風險核心監督的最終責任，譬如外國銀行在新加坡之分行，MAS 要求其母國之管理高層應能確保金融機構有良好的風險管理機制及內部控制。MAS 認為董事會及高階管理階層的角色及其職責，應包括制定經營策略與目標、風險胃納及風險策略暨相關的政策、建立良好公司文化及價值、建構法規遵行的文化與環境、有效執行內部風險管控等。另者，高階經理階層應能確保有效建立健全的風險管理及內部控制，並落實執行高階管理階層對董事會的獨立報告線。此外，為強化董事會及高階管理階層的職能，MAS 期望金融機構的董事會和高級管理層成員需具有專業性、經驗及遠見，董會會必需了解金融機構整體運作架構，持續接受金融相關法規、風險知識的訓練。

b. 內部稽核的角色

MAS 認為金融機構要建立良好的風險管理文化應重視內部稽核角色。有效的內部稽核機制可提升金融機構之內部控制、風險管理及公司治理能力，並提供董事會和高階管理階層對組織健全運作和聲譽維

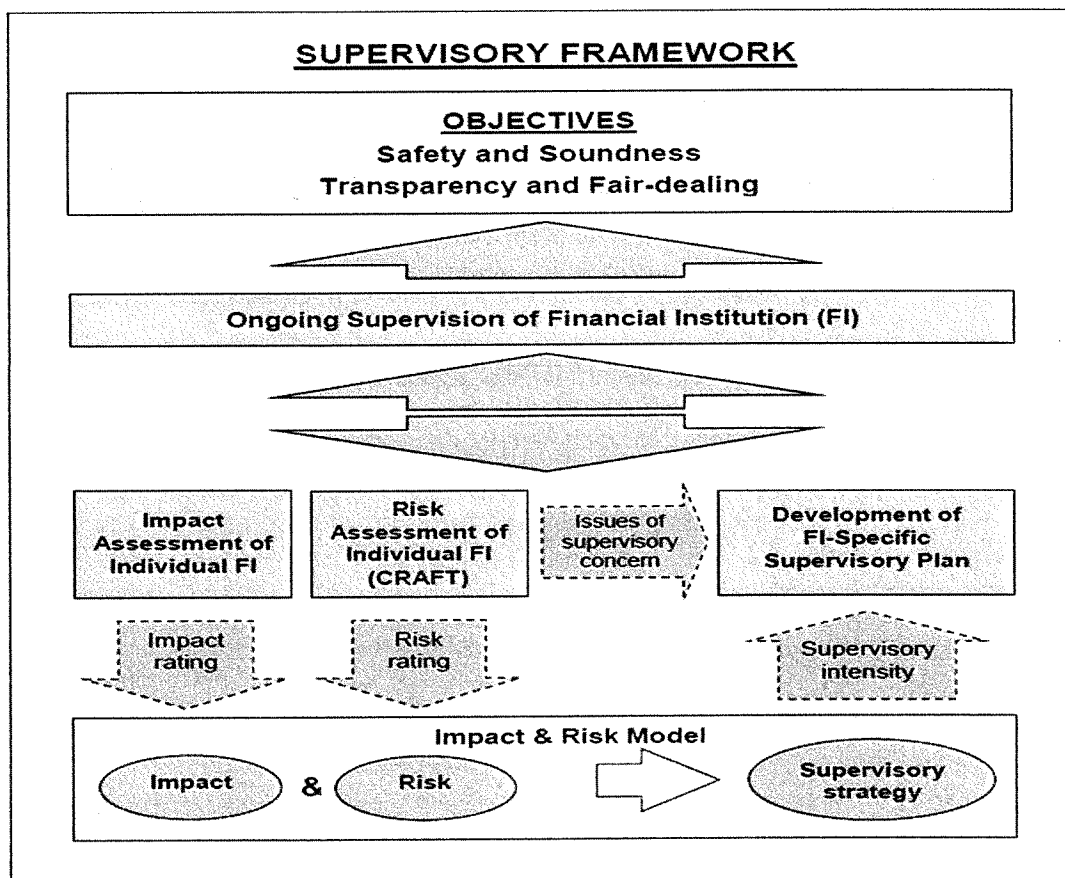
(衝擊)和風險。MAS 其監督框架及監督程序說明如下(參表一、表二)：

- (1) MAS 首先就金融機構的性質和特點，辨識所適用的固有風險類別，依據其對金融市場的影響(衝擊)程度及其風險評比二面向，來評估固有風險值；其中就金融市場影響(衝擊)程度評估重點包括：對金融市場系統性的影響程度、對金融市場影響範圍、在金融市場信譽的影響、金融機構的市占率、與其他金融機構的關聯程度等面向，得出各金融機構可能構成對 MAS 監督目標的威脅。
- (2) 評估金融機構固有風險之管控能力，計有四個評估控制因素，分別為風險管理系統及控制、營運之控管、內部稽核和法令遵循，舉例而言，檢查機構管控能力項次，如金融機構有效的風險衡量、管理和控制過程及對這些管理的獨立監督流程。此外，就金融機構董事會與高階管理階層及其母公司之監督與治理能力、資本強度、獲利能力與母公司的支持亦為主要風險評估因素。
- (3) MAS 依據評估金融機構的風險結果，制定其適當的監督策略，及所需的監督強度與投入的監理資源，MAS 監管的強度將因機構風險高低而有不同。金融機構風險評估架構圖如下

表一

COMPREHENSIVE RISK ASSESSMENT FRAMEWORK AND TECHNIQUES (CRAFT)			
Overall Risk Rating			
Institution Net Risk			Capital & Support
Inherent Risks	Control Factors	Oversight & Governance	
<ul style="list-style-type: none"> • Credit / asset • Liquidity • Market • Operational • Technology • Insurance • Market conduct • Money laundering / Terrorism financing • Legal, reputational and regulatory 	<ul style="list-style-type: none"> • Risk management systems and control • Operational management • Internal audit • Compliance 	<ul style="list-style-type: none"> • Board of directors • Senior management • Head office / parent company 	<ul style="list-style-type: none"> • Capital • Earnings • Parental support
<< Assessed at Significant Activity Level >>		<< Assessed at Institution Level >>	

表二



2. 評估金融機構監督和治理的能力

首先 MAS 認為董事會和高階管理人即為公司治理的監護人，本應擔負確保機構安全和健全營運之責任。對金融機構風險評估，MAS 評估該機構之董事會、高階管理層的監督及治理效能是必要。以新加坡經營的外國金融機構而言，MAS 認為總部或母公司對其在新加坡分公司/子公司業務戰略產生相當大的影響，MAS 會就該機構總/母公司在新加坡的監督和治理方面進行評估。此外，對於本地註冊的金融集團，MAS 除評估該機構董事會和高級管理層的有效性提供管理外，亦會監督該金融機構母公司在新加坡和海外業務的管理情形。

3. 制定監督計劃與監督流程

MAS 依據衝擊與風險評估結果，擬定在該期間開展的監督活動計劃，監督計劃之擬定包括監管範圍、選擇監管工具、建立所採取的改善或補救措施，及糾正措施所需的時間表，經評估風險較高的金融機構，MAS 會採取更頻繁和更密切的關注。

MAS 透過各項場內、外監控措施，監控金融機構風險，其主要之持續監理措施/工具，除定期對該機構的訪問和/或實地查核，MAS 更多倚賴場外監督措施，而 MAS 場外監控重點，包括檢視相關財務報表，重視與機構保持定期聯繫，增加與銀行各利益關係人溝通，除可藉此觀察評估銀行對公司治理、內部控制、風險管理、法令遵循的認知與重視態度，亦可了

解金融機構業務計劃和戰略、運營，風險管理的變化和控制能力。此外，MAS 同時運用更多外部會/審計師的查核來協助監督這些機構。

對機構的持續場外監控，經由監督活動中獲得的信息，定期更新監督程度及監督措施。對於影響較小且風險較小，或規模較小的金融機構，MAS 則更多依賴於非現場監督，調查和專題審查。

(三)場外監控(Risk-based Supervision: Off-site Monitoring)

1. 監理評估：匯集與銀行相關內、外部資訊，包括媒體公開訊息、信評機構評等、自評問卷、法報資料、查核報告等，並配合與母國監理機關、銀行管理層、總行內稽單位等主要關係人聯繫互動溝通等，進行場外監理評估。
2. 監理循環：依 Off-site Supervision 監理結果，動態評估進行 On-site Inspection，再將 On-site Inspection 監理結果，例如內控弱點、內控文化、缺失與建議事項以及後續改善狀況等，納入次期場外監理資料，依此監理循環持續進行銀行監管。
3. 場外監控機制
 - (1). 與母國監理機關溝通
 - A. 心態開放，充分交換意見
 - B. 分享母國與地主國監理資訊，包括檢查報告

C. 母國監理機關可至新加坡執行檢查工作

(2). 與銀行管理層互動

A. 總行管理層聯繫溝通

B. 瞭解銀行經營策略與業務發展方向

C. 傳達 MAS 監理重點

(3). 對總行內部稽核期待

A. 內部稽核應對內控有效性及完整性深入查核

B. 缺失原因追根究底，避免重複缺失

C. 評估管理層對內部控制的重視程度

D. 管理層是否立即且主動追蹤稽核查核發現？改善措施是否確實有效。

(四) 專案查核結果分享

1. 徵信標準(Credit Underwriting)

(1). 銀行在長期低利率環境徵信審核標準、政策與程序。

(2). 徵信審核架構：風險承受準則(RAC)

2. 授信後複審管理(Credit Review)

(1). 銀行在全球總經情勢長期不確定情形下之複審標準。

(2). MAS 612 公告標準要求與執行，銀行風險複審架構。

3. 評估銀行誘因架構(Incentive Structures)

(1). 是否提升行為、關心客戶利益、穩健承擔風險追求長期金融穩定。

(2). 由董事會和高階管理階層監督。

4. 風險聚焦監理架構

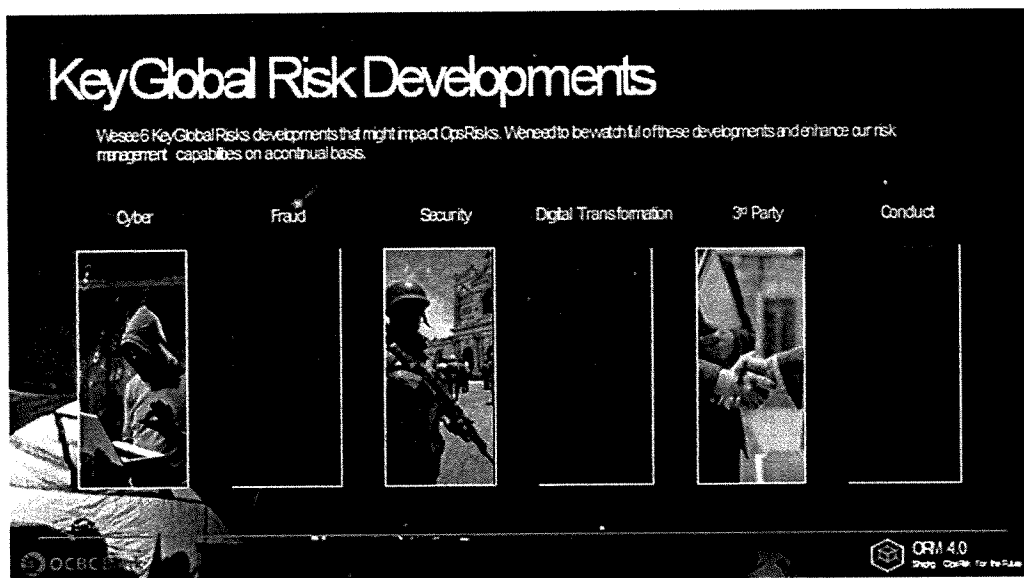
- (1). 無單一監理模式可以適用所有金融機構
- (2). 無單一法規可以適合各型態及規模的金融機構
- (3). 風險及衝擊不同，監理資源分配及監理方式亦有所不同

5. 利益關係人之關鍵角色

- (1). 董事會及高階管理階層
- (2). 母國與地主國監理機關
- (3). 內部稽核與外部會計師
- (4). 法令遵循人員

(五) 建構風險控制環境

1. 全球主要的風險演進



- (1). 網路風險：主要風險來自於新科技的大量運用、外部網路攻擊、員工缺乏風險意識，甚至缺乏對資料整體監控。

- (2). 恐怖攻擊：恐怖主義及恐怖攻擊方興未艾。
- (3). 第三方風險：由於銀行數位化的轉型，對於第三方參與的倚賴度愈來愈深。

(六)敏捷式稽核(Agile Auditing)

1、特點

一種新型態之應用，將稽核任務分為規劃、執行及報告等短期衝刺目標，其特點包括即時稽核、受查對象參與稽核、底稿紀錄之精簡及產出具洞察力之稽核結果等。

2、適用情況

適用於高風險、複雜性與跨部門之稽核。

3、優點

- (1) 透過與業務單位更緊密之互動，有助於內部稽核創造更多價值與影響力。
- (2) 使問題快速浮出水面，加速團隊成員能正視並改善較大之風險議題。
- (3) 關注團隊整體表現與生產力提升，創造穩定的工作模式，以及透過對團隊成員的授權以建立彼此的信任感。
- (4) 投入資源最小化，效果最大化。

4、成功之關鍵要素

- (1) 需要管理階層帶頭，改變組織成員的心態，落實整體組織對敏捷式稽核變革的支持。
- (2) 業務單位應改變對內部稽核的看法，內部稽核並非僅是

監督者，而是提供業務管理流程的確認。

(3) 業務單位與內部稽核皆應熟悉此一新形態的工作方式。

5、未來稽核人才培育與管理關注的重點如下：

(1) 內部稽核的多元專業人才

納入不同專業背景與經驗的人才，例如會計師、精算師、風險管理專家及資料科學家等。

(2) 提升技能

以「稽核團體能力路線圖(Group Audit Competency Roadmap)」，培養內部稽核的能力，能力等級分為基礎、中階(占全體 18%)及進階(占全體 1%)等人員。

(3) 不同世代員工之合作

吸引人才並激勵員工之工作熱情，以及促進不同世代的員工共同合作。

(4) 稽核方法論之更新：採用持續性風險評估與稽核方法，以及敏捷式稽核的運用。

(5) 利害關係人之參與：瞭解銀行的企業策略、風險胃納(risk appetite)及市場發展等。

(6) 連結：強調業務單位與稽核的連結。

(7) 新興科技之運用：持續獲取相關數據，並運用多種分析工具。

(8) 運用數據分析與人工智慧

運用視覺化工具，與業務單位分享其分析的結果。

(9) 知識共享平臺

以「稽核團體知識中心(Group Audit Knowledge Hub)」及「稽核分析計畫圖書館(Audit Analytics Program library)」為平臺，促進稽核人員的知識共享。

6、擴大稽核範圍，了解銀行數位轉型戰略的策略風險提升

- (1) 重新定位從風險焦點到包括價值驅動因素。
- (2) 評估新的機會和風險，就數位化和新技術帶來的

7、內部稽核需要即時性, 前瞻性和效率

- (1) 重新思考如何進行連續的, 預測性的, 敏捷的內部稽核
- (2) 利用技術, 利用數據分析和人工智能
- (3) 將技術和人才融合為一個單一的戰略

五、感想與心得

(一) 由於數位銀行的創新帶來了新的機會與效能，雲端、物聯網、數位貨幣電子支付、應用程式 APP、大數據、人工智慧 AI...等創新與挑戰傳統金融交易模式，新增很多的機會與威脅，亦帶來更多的挑戰與風險，如網路安全、客戶資料保護、科技風險、第三方風險……，使我們正處在一個當前管理網路風險的方法已不再足夠的時代。

(二) 銀行應形塑良好企業與風險文化，檢討銀行內是否已建立良好員工行為守則與推動風險文化，落實企業文化的改革應由高層自上而下清楚傳遞其要求，除了高層的認知與要求，並

應建立對於中層員工定期性評估其對於企業與風險文化的認知。

(三) 金融科技發展下的資訊安全風險

1. 隨著科技的發展日新月異，金融產業面臨新科技導入衝擊及創新服務模式挑戰，各業務領域的數位轉型已是大勢所趨，金融產業面臨新科技導入伴隨而來各種複雜效應，也不斷挑戰風險管理的思維、作法與管理模式。
2. 因應數位時代下的金融科技的快速發展態勢，金融業者須覺察未來監理重點、配合業務需求同步設計資訊安全舉措，並有效調適風險管理機制，結合其過去管理成熟之優勢，主動積極發展金融創新。
3. 對於金融機構而言，金融科技透過提高數位化能力改善客戶體驗、增強客戶關係，進而建構新興服務模式。
4. 金融產業亦面臨了新科技導入伴隨而來各種複雜效應，包含對於風險管理的思維、作法與管理模式之挑戰。
5. 金融科技在虛實整合發展愈快速，法規遵循與治理風險控管即愈形重要，諸如金融犯罪（涵括洗錢、資恐、詐欺、偽冒交易、吸金、重利）、網絡安全、與以客戶為導向，保護消費者權益和資料、以及在新技術與新支付方式下的資訊安全風險。

(四) 風險導向內部稽核制度應著重於銀行本身對於風險的認知及管理，不僅是內部稽核單位需瞭解之問題而已，更是銀行所有單位需共同面臨之議題。

(五) 銀行應更重視內部稽核之職能

1. 內部稽核角色更形重要

近期國際大型銀行因內部控制不當、職員舞弊、不當行為及違反相關法令等，受到主管機關巨額罰款之事件頻傳，對其營運績效造成不小之衝擊，因此內部稽核人員扮演較以往更重要之角色。

2. 加強專業知識

內部稽核人員應持續進修，加強專業知識，並運用新科技，提高稽核之效能。

3. 獨立行使職權

內部稽核人員應獨立行使職權，並與營業單位充分合作，檢視各項控制程序是否適當及有效，提供董事會及高階經理人決策之參考。

(六) 未來風險管理將面臨更多不確定性，而最大的不確定性可能在於網路的威脅以及新科技的運用。全球金融危機後，金融機構面臨了前所未有的風險管理改革浪潮，不僅擴展了各道防線管理的議題範疇，同時讓監管規範變得更為嚴格。隨著每年增加的規範，稽核單位應爭取更多資源以培養相關能力，因應新興的風險。

六、活動照片





