



銀行董事會風險治理的下一步

重新校準以面對風險監管之新標準

目錄

前言	2
變化莫測—持續關注風險環境	4
航海圖觀—組織規程與進展分析比較	7
迎向風浪—提升風險治理標準	16
調整航向—符合新版監理要求	19
附錄	20
參考資料	24
聯絡我們	29

前言

金融危機發生至今已屆十年。對於身處險境的多數銀行而言，風險管理與治理工作面臨了前所未有的難關。為求復甦，銀行管理團隊與股東的首要任務便是啟動風險管理與董事會風險監督計畫。因應法規、法令遵循與監理要求的廣度與強度大幅升高，銀行高層與董事會無不傾注可觀的時間與金錢，以達到內外部標準。

由此觀之，「請全體就位！」可能最貼切地描述了過去十年銀行的因應之道。監理機關進行的壓力測試條件雖日漸嚴格，但多數的金融機構仍能安然過關，可見無論在財務、流程或治理方面，金融機構看似都提高了警覺與適應力。然而，持續的策略調整也導致董事會與高階經理人之間的角色與權責界線變得模糊¹，國外監理機關對此也表示認同²。經中華民國銀行商業同業公會努力推動之下，風險治理模型的三道防線理念在金融控股公司及銀行業也已行之有年，惟在實務的落實中，每一道防線權責歸屬的共識仍是各單位共同努力的目標，亦是主管機關持續重申的議題。不僅董事會成員的實質責任與義務增加，擔任風險委員會委員所需投入的時間與複雜程度也節節高升。在高度國際化的金融服務產業中，金融機構董事所承受的風險，不再只限於對公司治理的壓力，更伴隨著個人聲譽的風險。產業發展千變萬化、各國法規多不勝數，稍有疏漏即可能造成公司錯判局勢，甚至招致罰鍰；對於董事個人不但名譽受損，更可能不利於日後金融行為。「能力愈高，責任愈重」已然成為跨國銀行董事職責的最佳寫照。

美國聯準會於 2017 年 8 月提出重新審視銀行董事會的監理要求，「建立高效董事會原則，聚焦核心責任效能」，預計 2018 年 2 月將結束對外部的意見徵求³。聯準會該項提案旨在審視董事會的角色，劃清董事會成員監督責任與管理階層義務之間的界線，並發布新版《董事會效能指南》。此為美國財政部於 2017 年 6 月針對銀行董事會相關規定進行跨部門審查而給予的建議⁴。

聯準會上述提案對銀行業而言應有正面影響，董事會成員經常遭風險管理問題的「雜事」纏身，無暇指導經理人或對宏觀的策略議題提出詢問。因此，聯準會建議銀行應當重新審視董事會對其關注焦點的優先順序。清楚區分董事會與管理階層責任，也能創造高階經理人與業務主管管理責任權責分明的環境。對此，也呼應了國內銀行在落實三道防線機制時應持續審視的重點。

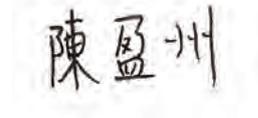
此為董事會風險治理系列研究的第四本報告，針對現有大型銀行董事會角色探討的適時補充。本報告奠基於 Deloitte⁵自 2009 年以來的成果，參照國際上重要監理規定與眾多實務領先案例，評估美國與全球系統重要性大型金融機構的風險治理標準⁶。以更廣泛的層面來看，因監理要求持續地改變，銀行董事會（國際上尤指董事會風險委員會）必須重新加以檢視如何能夠針對銀行整體風險策略向經理人提出「有效質詢」⁷，並制訂相關機制使其負責。要落實上述工作固然相當艱鉅，但以金融機構過去十年在風險管理與監督方面進展之經驗，應能助其迎接挑戰。

各國金融法規監理重點與業界發展速度或有不同，台灣金融業者也未必受轄於美國或其他國際監理機構，惟業者在推向國際發展的同時，可藉此重新審視目前董事會效能，並與國際上監理發展趨勢接軌。風險管理無論對主管機關或是公司治理階層皆是一個持續演進的過程，我們由衷期望本報告能為台灣金融業提供宏觀且前瞻的風險治理觀點。

勤業眾信聯合會計師事務所
金融服務產業負責人
陳麗琦 會計師



勤業眾信聯合會計師事務所
銀行產業負責人
陳盈州 會計師



變化莫測—持續關注風險環境



此為 Deloitte 全球第四度發表之系列報告，藉由分析董事會風險委員會的組織規程，證實美國與全球系統重要性銀行，以及美國非銀行之系統重要性金融機構（Systemically Important Financial Institutions）為了提升風險管理監督水準與廣度之長久耕耘。Deloitte 全球自 2014 年下半年分析銀行董事會風險委員會組織規程發現，許多金融機構皆明顯受益於依循聯準會的《強化審慎監理標準》（Enhanced Prudential Standards）、美國財政部貨幣監理局（Office of the Comptroller of the Currency）的《強化標準》（Heightened Standards）、巴塞爾銀行監理委員會（Basel Committee for Banking Supervision）的銀行治理指南等監理要求。

然而，因風險環境演變出現了不同的治理重點，而針對相關重點給予明確指令又極為重要，因此即使目前已有長足進步，董事會風險委員會仍需持續思考並因應未來變化。

在更加錯綜複雜的經營環境中，多數董事會應當詢問及評估公司因經理人的商業策略所導致之風險間的交

互作用，並探究銀行選定策略的風險。因此，風險委員會必須審視風險管理機制辨識、回報及修正策略風險的能力。由此可知，風險監督與治理並非僅限於風險趨避的功能，亦能反映出風險委員會協助創造與保護企業價值的角色。

諷刺的是，上述環境變化促使董事會提升風險意識的同時，過去十年間愈趨嚴謹的法規要求，如今卻看似逐步緩和。美國主管機關甚至正在重新評估部分訂於金融危機後且影響深遠的規定，如《伏克爾法則》（Volcker Rule）⁸。即便法規遵循或許仍是一大挑戰，但在投入大量時間與資金後，多數銀行似乎都已掌握訣竅；舉例而言，美國銀行全數通過聯準會 2017 年《全面性資本分析與審查》（Comprehensive Capital Analysis and Review）之程序⁹。

風險委員會在以下層面應採取主動角色：須全心體認並了解金融機構所涉及之風險本質；在新風險持續變化之際，須重新評估或考量銀行風險策略與風險胃納；須重新設計機制，以明訂責任歸屬，並監督經理人落實風險策略與風險胃納機制之執行。

簡言之，風險委員會在以下層面應採取主動角色：須全心體認並了解金融機構所涉及之風險本質；在新風險持續變化之際，須重新評估或考量銀行風險策略與風險胃納；須重新設計機制，以明訂責任歸屬，並監督經理人落實風險策略與風險胃納機制的執行。上述必要事項趨近於聯準會建議董事會應制訂風險策略並監督經理人之近期提案。

本報告將詳述董事會風險委員會組織規程的分析結果，並為銀行董事會提供指引，以因應瞬息萬變的風險環境。這些組織規程雖是用以評量董事會風險委員會風險管理監督水準與品質的標準之一，但不必然代表高效能（請見下欄「重要警語」）。因此，本報告將此方法視為透明、公開的綜合性記錄，以及董事會風險委員會展現監管責任與意向的開端。

重要警語

一如先前研究所述，本報告採用銀行控股公司（bank holding companies）與非銀行之系統重要性金融機構董事會風險委員會組織規程，藉以評估風險治理業務。董事會風險委員會組織規程為董事會層級的風險監督指南，代表了銀行對風險治理的承諾。風險組織規程也協助利害關係人（如交易對手、投資人）與監管機關了解董事會在風險治理方面所扮演的角色。

本報告認為組織規程在反映許多銀行董事會風險委員會的實際執行措施、政策與行動方面仍有未盡之處，而組織規程中也可能含有並未實行之事項。然而，組織規程對董事會風險委員會之監督業務有明晰直接的完整說明，不失為董事會健全風險治理的重要基礎。

研究方法

本報告於最新分析中採用 33 項標準，評估銀行董事會風險委員會組織規程針對各項主題簡述或說明的詳盡程度，這些標準反映自 Deloitte 主題專家所辨識之重要監管規定與最佳實務，其中尤以參考聯準會《強化審慎監理標準》¹⁰及巴塞爾銀行監理委員會的「銀行治理指南」¹¹之規範為主。

本報告係檢視下列公開文件：

- 銀行關聯企業之美國金融控股公司（依聯邦金融機構檢查委員會（Federal Financial Institutions Examination Council）資料，截至 2017 年 3 月 31 日止，資產大於 500 億美元之控股公司）董事會風險委員會組織規程。
- 非美國的全球系統重要性銀行風險委員會與混合董事會風險委員會組織規程或相應文件之英文版本。全球系統重要性銀行係由金融穩定委員會（Financial Stability Board）2016 年 11 月之一覽表選出。
- 由金融穩定監督委員會（Financial Stability Oversight Council, FSOC）指定為美國非銀行之系統重要性金融機構董事會風險委員會組織規程。

本報告採用附錄之問題，檢閱並評估共 50 家銀行（包含 28 家美國銀行、22 家非美國全球系統重要性銀行）及 2 家美國非銀行之系統重要性金融機構的董事會風險委員會組織規程或相應文件，判斷組織規程是否符合各項標準。執行分析期間，FSOC 投票撤銷一家美國大型非銀行機構「系統重要性金融機構」之地位。以下將全數調查樣本簡稱為「銀行」。評估係於 2017 年 5 月至 6 月進行，採用公開可取得之最新文件，部分依據研究人員的專業判斷。

航海圖觀—組織規程與進展分析比較

美國聯準會於 2017 年 8 月提案¹²推出《董事會效能指南》(以下簡稱「聯準會指南」)，詳述五項針對銀行董事會有效運作的明確期望，銀行、監管機關與其他市場參與者可能已開始採用並作為參考架構。本報告價值即是基於上述聯準會指南的五項建議，分析並評估 2016 及 2017 年銀行風險委員會組織規程，並比較 2014 年底以來組織規程之進展。

整體而言，本報告發現無論是美國大型銀行或非美國的全球系統重要性銀行，對監理規定與指南的遵循程度均比「標準型」的監理要求還高出許多，例如在有關風險委員會的架構與組成、確立委員會制訂風險政策與承受度之職責、區分風險監管與管理、委員會回報架構與其他重要董事會委員會的內部統籌等基礎規定層面。

然而，本報告也發現銀行在記錄部分監理要求與指南的法令遵循，具有相當大的落差，尤以「確保風險管理職務獨立」方面最為明顯；此外，其中也鮮少涉及多數銀行所面臨的重大風險問題（如網路風險、商業行為風險、財務模型風險、第三方風險）之最佳實務¹³。誠如前文所述，即便上述事項未列入組織規程，未必代表風險委員會實務上全然忽略該等事項；然而缺乏注意也可能是治理不周的徵兆。

最後，本報告以地理區分，發現非美國的全球系統重要性銀行雖於多項評估標準中有顯著改善，但美國銀行對其風險委員會要求之記錄完整度仍更勝一籌。由於本報告分析焦點在於美國的監理要求，上述的表現差異或許也呈現這些全球巨擘提升風險治理標準的潛力（請見「航海圖觀—組織規程與進展分析比較」章節末欄「非美國的全球系統重要性銀行應當把握機會釐清風險治理標準」）。因整體分析結果一致，本報告將美國非銀行的系統重要性金融機構併入美國銀行分類中一同呈現。

後續五小節將以聯準會指南中針對董事會所提出之五項監理建議¹⁴作為架構，分析董事會風險委員會規程，惟將酌予調整建議，以反映聯準會指南與風險委員會細部分析之關聯性。

1. 制訂風險政策、監督風險管理與治理架構，並確保公司政策與風險策略及承受度一致

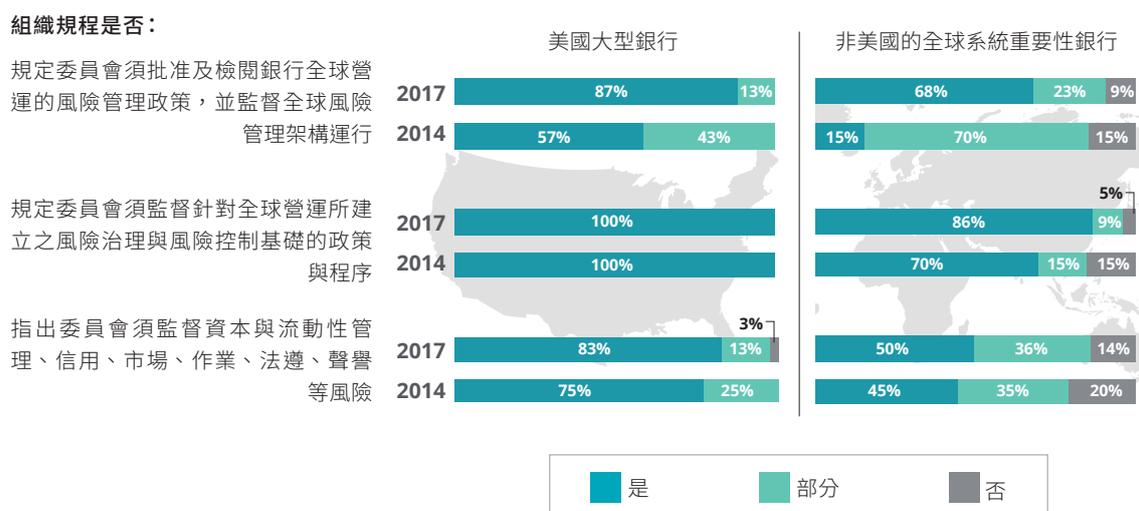
「……公司應在風險承受度範圍內制定明確的策略，而風險承受度則應闡明董事會為達公司策略目標所願意承擔之風險總量與類型。」¹⁵這份聯準會指南定義了全體董事會的廣義職權，即與高階經理人合作制訂銀行的策略；而董事會風險委員會無論在質詢策略決議或在設定風險承受度以反映組織策略的面向，均扮演了極為重要的角色。上述賦予了委員會相當的權責使命，以規劃更臻完備的風險胃納報告、風險管理架構，並檢閱、批准與監督重要文件。

聯準會指南中另指出：「有效的董事會在批准公司策略與風險承受度之際，應將公司風險管理架構能力納入考量……並於批准公司主要政策、方案、計畫前，

評估是否與公司策略、風險承受度與風險管理能力相符。」¹⁶上述兩項特徵均應視為董事會風險委員會的核心責任。

自 2014 年發表報告以來，Deloitte 明顯觀察到董事會風險委員會的組織規程已更加普遍而明確地說明委員會角色，包含須定義風險胃納、制訂風險管理政策、監督整體風險管理架構運作等。本報告分析顯示，87% 的美國銀行規定委員會須檢閱及批准銀行風險管理政策，並監督風險管理架構，而 83% 則規定委員會須監督資本與流動性管理策略，以及大量個別風險類型；上述兩項數據均反映各銀行自前份報告以來的實質成長（請見圖一）。

圖一 制訂風險政策、風險監督管理與治理架構，以及風險策略與承受度



資料來源：銀行董事會風險委員會組織規程與Deloitte全球金融服務分析中心。合計比例可能因四捨五入而非100%。大型美國銀行亦包含美國非銀行的系統重要性金融機構。

不過，Deloitte 2014 年發表分析後不久，聯準會《強化審慎監理標準》便針對董事會風險委員會提出了上述要求，故美國銀行的數據成長是意料中之事。事實上，即便各國法規管理要求有所差異，非美國全球系統重要性銀行在前述要求有顯著的進步更值得重視。儘管如此，此衡量標準顯示各銀行似乎仍僅達到銀行董事會風險委員會職責的相關基本要求與規範期望。

2. 積極管理資訊、資源及委員會之間的溝通

聯準會指南提及：「大型金融機構董事會正面臨資訊所帶來的嚴峻挑戰……如董事會未積極管理，可能將被大量且複雜的資訊淹沒。董事會雖肩負監督高階經理人之責任，但同時亦須仰賴高階經理人以獲得有價值的資訊，故處於先天劣勢。」¹⁷

一如聯準會所述，並據此延伸可知，資訊管理與傳遞也是董事會審視商業策略風險的關鍵能力。有效的資訊不僅能呈現獲利或風險承受度等數據，更能反映出比損益表更深入的意涵。此外，績效報告可協助董事會成員掌握並質詢商業決策的非預期潛在後果，而董事會風險委員會成員亦應致力審視風險控制環境、回報架構與數據，以及商業決策訓練需求的能力。

呼應聯準會所關切之議題，整體而言，董事會風險委員會組織規程應授權委員會成員能不受限制地運用資源（如內部行政支援、資訊權限，以及外部法律或專家之建議）。對於力求在監督與資訊傳遞以符合監管

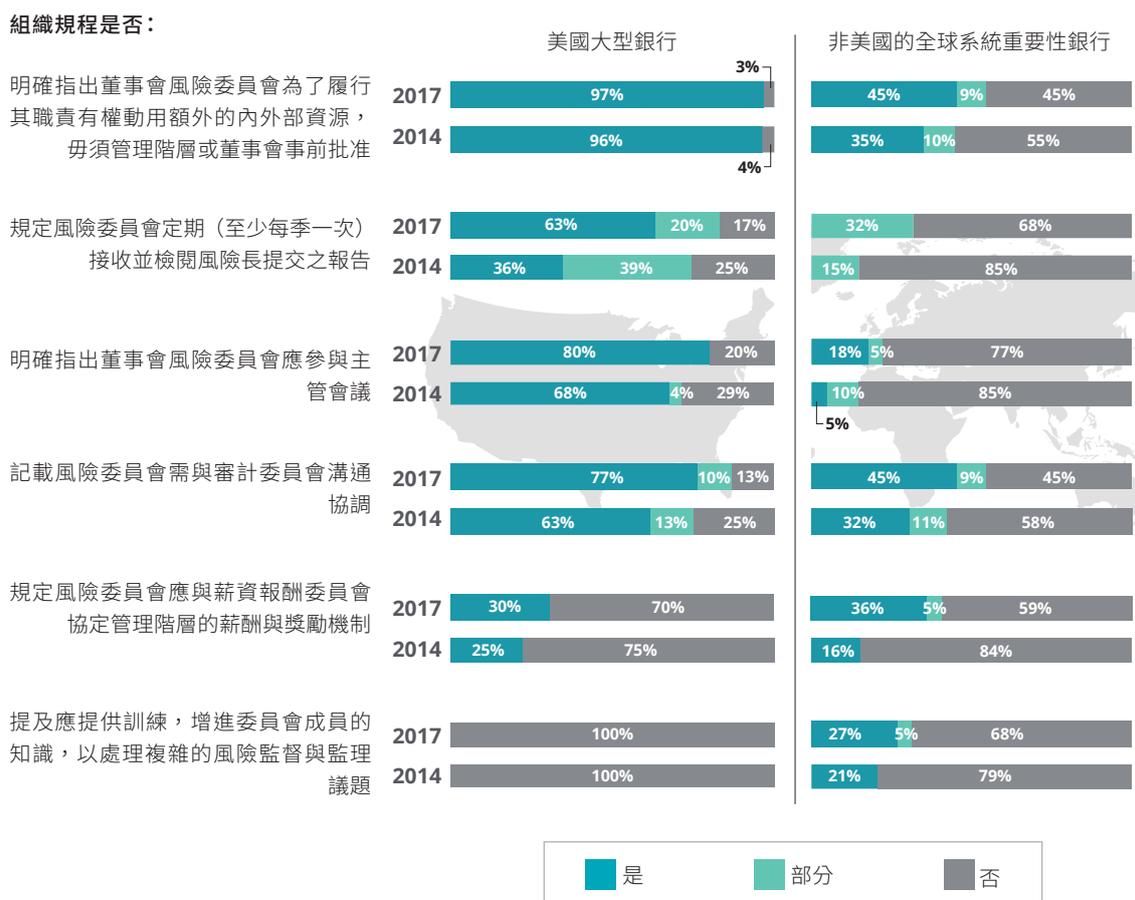
要求的董事會風險委員會而言，主動運用上述公開管道取得資訊、資源以及專家意見，實屬必要。

八成以上的美國銀行組織規程提到，委員會須依聯準會《強化審慎監理標準》規定，定期取得銀行風險長所提出之報告。此外，同樣八成以上之組織規程提及委員會有權參與主管會議或與重要風險管理幹部單獨會面。上述作法均可進一步促進資訊健全度，並縮小溝通隔閡。

有效的資訊不僅能呈現獲利或風險承受度等數據，更能反映出比損益表更加深入的意涵。

在各董事委員會間整合並傳遞資訊也是委員會得以克盡己職的重要因素。本研究發現，相較過去數年，規程載明董事會風險委員會與審計委員會間的溝通要求相對較多（請見圖二）；然而風險委員會與薪資報酬委員會間的溝通（亦由巴塞爾銀行監理委員會「銀行治理指南」規定）卻僅有少數組織規程將其納入。缺乏溝通將可能阻礙風險委員會有效監督管理階層策略執行，而此現象可能肇因於管理階層薪酬與獎勵機制的結構與本質。

圖二 積極管理資訊、資源及委員會之間的溝通



資料來源：銀行董事會風險委員會組織規程與Deloitte全球金融服務分析中心。合計比例可能因四捨五入而非100%。大型美國銀行亦包含美國非銀行的系統重要性金融機構。

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

最後，或許最出人意表的是，竟無美國銀行組織規程要求為委員會成員提供訓練。由於多數銀行所面臨的風險種類、範圍與嚴重程度變化極為迅速，因此本報告認為，缺乏訓練要求這點相當令人憂心；反觀非美國的全球系統重要性銀行在此標準上反而超前：三分之一的組織規程中提及應為委員會成員提供訓練。

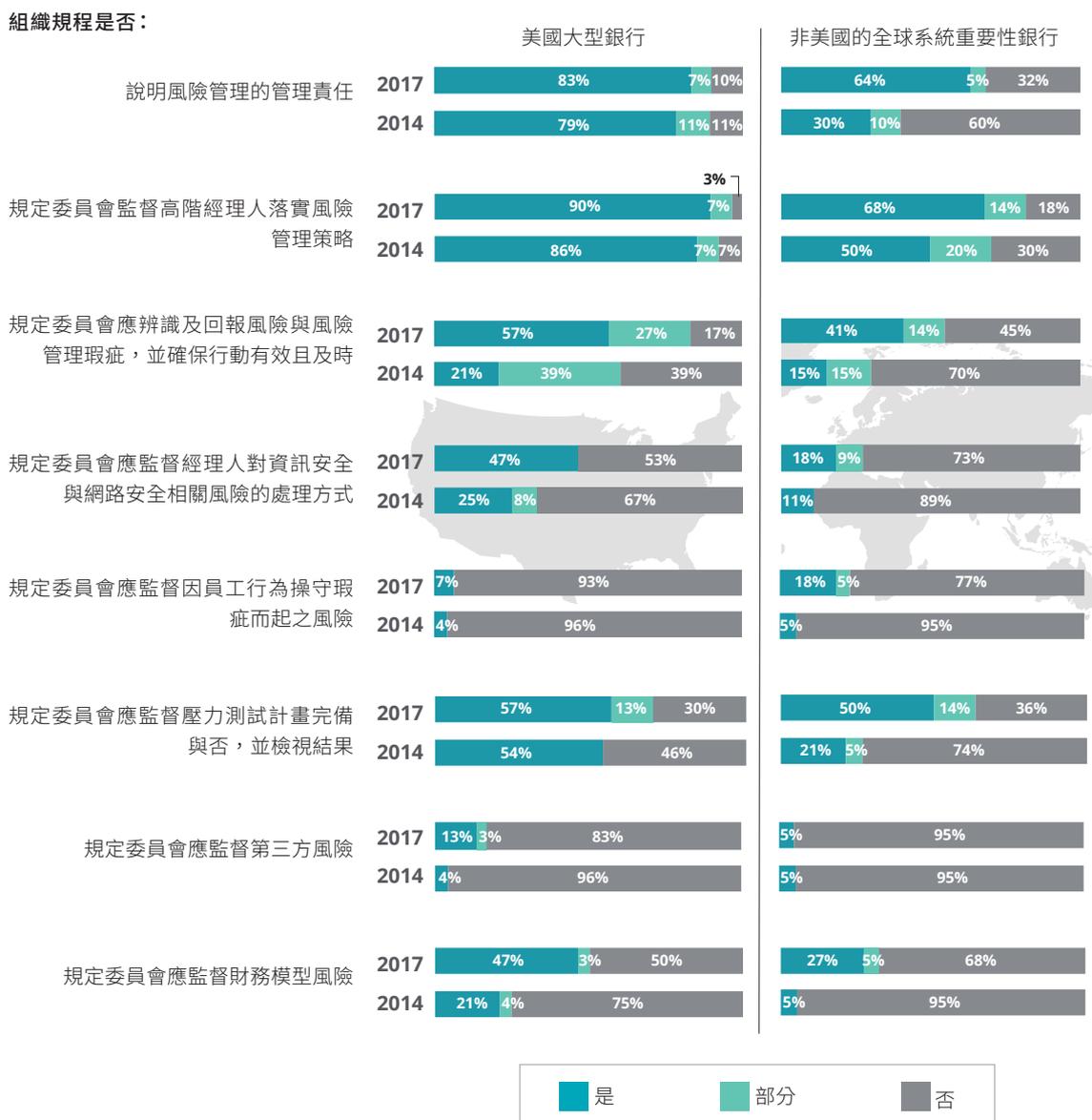
3. 要求高階經理人對整體風險管理及特定新興風險負責

一如聯準會指南所述，銀行董事會身為股東主要代理人，其關鍵角色便是確保管理階層對其行為負起責任。本報告檢閱之風險委員會組織規程顯示，委員會（在整體董事會職權範圍內）將監督管理階層之責任視為優先事項。此外，整體而言，組織規程中強調質性標準的條文與數年前相比，亦有所增加。

同樣地，本報告也觀察到，多數風險組織規程均包含規定委員會監督管理階層執行風險管理策略的條文。在定義風險管理責任及監督風險管理策略之執行兩項標準上，非美國的全球系統重要性銀行之比例雖較美

國機構低，但此兩項標準的表現較前次分析卻大幅提升（請見圖三）。

圖三 積極管理資訊、資源及委員會之間的溝通要求高階經理人對整體風險管理與特定新興風險負責



資料來源：銀行董事會風險委員會組織規程與Deloitte全球金融服務分析中心。合計比例可能因四捨五入而非100%。大型美國銀行亦包含美國非銀行的系統重要性金融機構。

然而，依本報告評估，委員會在辨識新興風險、風險管理瑕疵與監督管理人員的補正措施方面，應有更加顯著的提升。聯準會指南亦特別指出這項要求：「有效的董事會應針對既有與新興風險的驅動因子、指標與趨勢……風險管理與控制常規上重大或反覆出現的缺失……進行主動有力的質詢……」¹⁸，於組織規程中明確記載此項要求，可促使委員會專注其必須執行的資訊流、風險控制與治理架構等事項。

如前所述，Deloitte 全球 2017 年的分析以近期監理指南與新興的最佳實務為評估標準。整體而言，多數銀行在上述新標準的表現並不全面。例如，約有一半的美國銀行董事會風險委員會組織規程提及監管網路與資訊安全風險與財務模型風險，相較於 2014 年，數據確實有顯著的提升；負責監督壓力測試計畫（包含內部與監理機關之要求）的委員會也大為增加。然而在第三方風險與商業行為風險方面，全世界許多大型銀行雖已因此遭處數十億美元的罰款¹⁹，但採取措施的銀行卻出奇地少。

考量上述風險規模，多數銀行均擴大計畫以正面迎擊；但以正式文件載明董事會風險委員會對這些風險管理計畫的監督責任也至關重要。部分案例中，由於風險錯綜複雜，許多風險委員會與其他董事委員會（或全體董事會）分擔特定風險的監督責任，故董事委員會間的合作也應當更加緊密。

以正式文件載明董事會風險委員會對新興風險之監督責任為至關重要。

4. 支持風險長的獨立性與重要性及風險管理與法令遵循負責單位

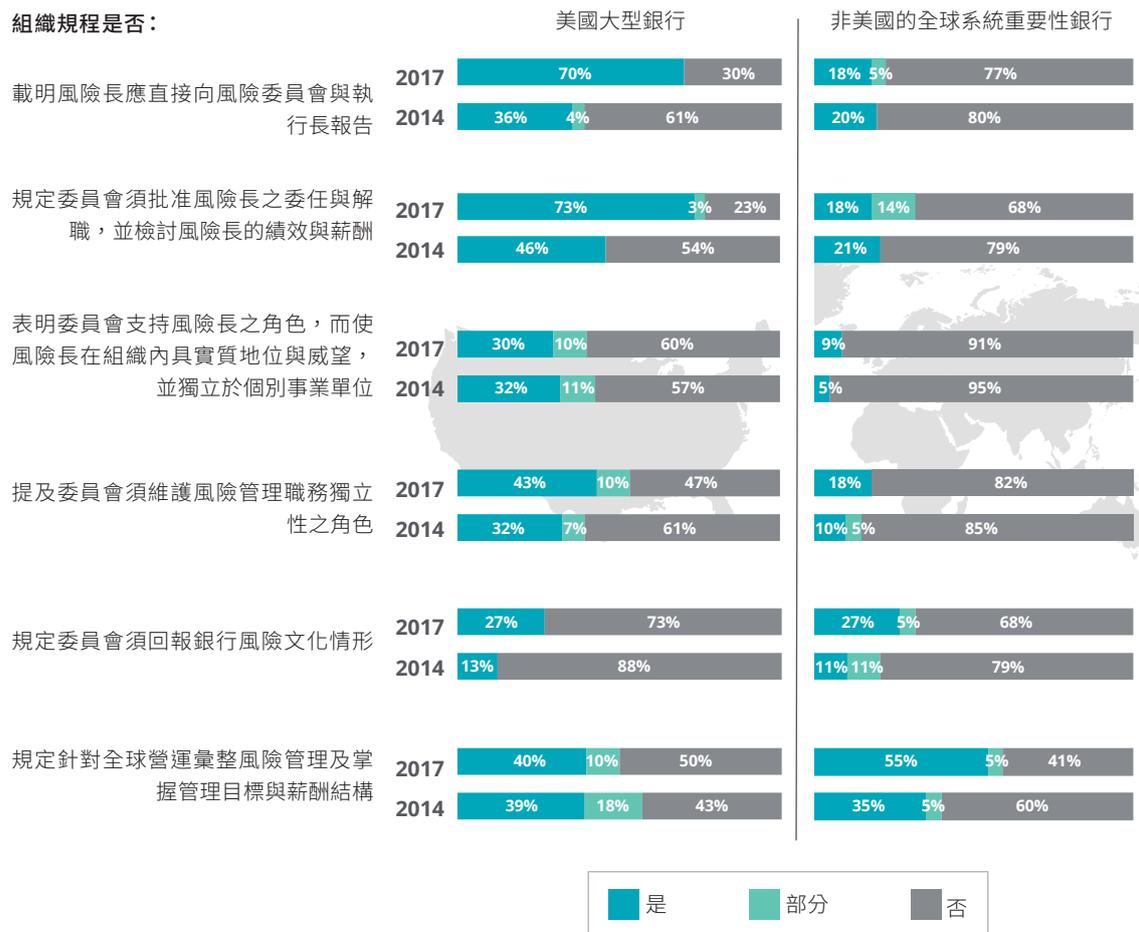
由於金融危機餘波盪漾，因此許多監管機關支持銀行授權予風險長以領導獨立的風險管理部門。綜觀全球的監管要求均指出，銀行需設獨立而地位穩固的風險長，並應設立規定或指引助其獨立領導與執行業務。

本報告最新分析指出，授權風險長之措施與相關記錄的確有實質增加。大多數組織規程現已載明風險長須向執行長與董事會風險委員會繳交報告；近四分之三的美國銀行組織規程也強調委員會有權批准風險長之委任與解職，並檢討其績效與薪酬（請見圖四）。

然而，董事會在提升風險長地位與獨立性方面仍亟待改進，聯準會指南對此也明確表示贊同：「有效的風險委員會應藉由直接與風險長溝通實質風險管理問題，支持獨立風險管理職務（含法規遵循）的地位與獨立性……」²⁰。但僅有少數組織規程提及委員會應當支持風險長於機構內的地位與權限。

回顧過往的風險長職務，當 Deloitte 前次於 2014 年底進行分析時，聯準會《強化審慎監理標準》雖對此有所規範，但僅三分之一的風險委員會組織規程規定須確保風險管理職務的整體獨立性；未料三年過後，仍僅有四成多的美國銀行組織規程如此規定。而另一項《強化審慎監理標準》之規定，即提及委員會整合管理目標與薪酬結構的角色，納入規程的比例也偏低。因此，將巴塞爾銀行監理委員會指南中「鼓勵風險委員會回報銀行風險文化情形」納入組織規程的銀行寥寥可數，也就不足為奇。

圖四 支持風險長的獨立性與重要性及風險管理與法規遵循負責單位



資料來源：銀行董事會風險委員會組織規程與Deloitte全球金融服務分析中心。合計比例可能因四捨五入而非100%。大型美國銀行亦包含美國非銀行的系統重要性金融機構。

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

在上述的多項標準中，非美國的全球系統重要性銀行均落後美國銀行，可能係因美國以外之銀行並不受美國《強化審慎監理標準》之命令規範。不過，由於上述非美國銀行在全球金融體系中規模極其龐大，卻僅有少數在組織規程中載明支持風險管理職務獨立性（遑論風險長），令人擔憂。

儘管如此，對美國銀行而言，關於銀行風險委員會需

明載對風險管理及法令遵循獨立性支持的要求，如同《強化審慎監理標準》及最佳實務之規定，近期聯準會《董事效能指南》也將強化規程中之記錄。

此外，透過授予風險委員會直接且不受限制的權限，以及邀請資深管理階層的委員擔任獨立風險管理職務之代表，均為委員會推動獨立風險管理職務運作簡單而有效的強力指標。

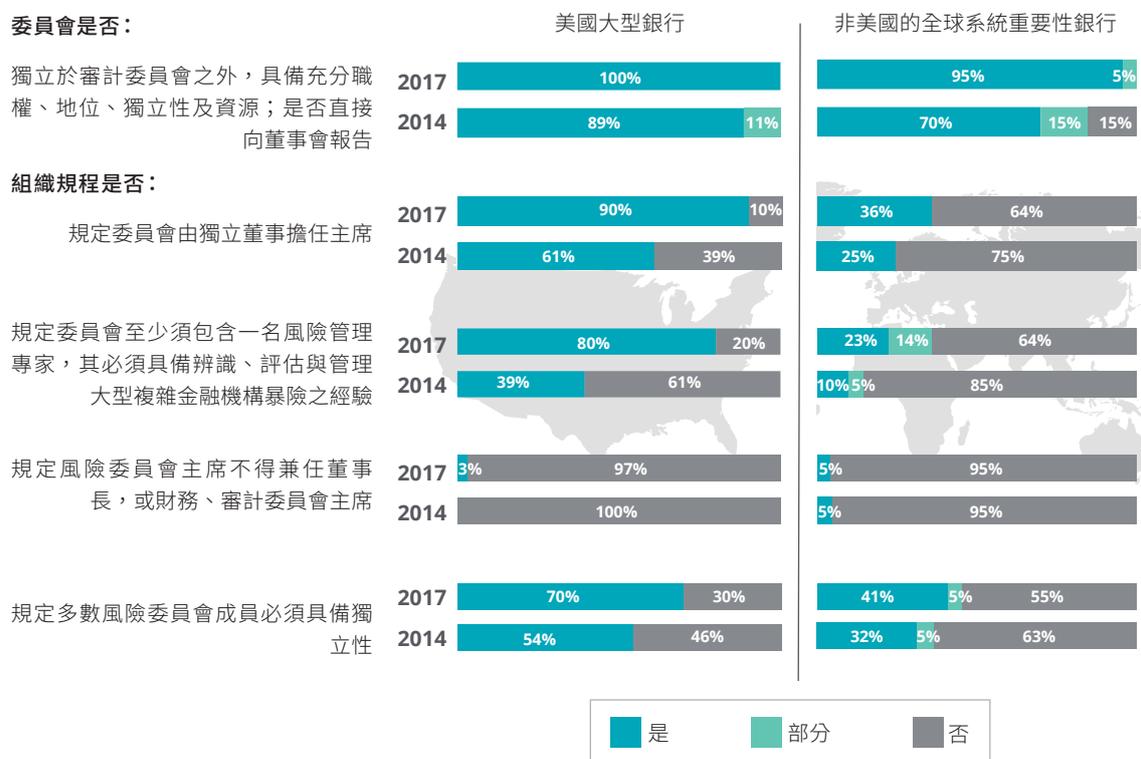
5. 維護有效的董事會風險委員會之組成與架構

聯準會指南言明：「有效能的公司董事會之組成、治理架構及實務運作應依據公司資產規模、複雜度、營業範圍、風險型態及其他隨時間變化之狀態而支持公司治理。……並應由具備各種技能、知識、經驗與觀點之董事組成……」²¹。

本系列分析之首份報告於 2009 年便主張風險委員會應當獨立於審計委員會之外，並應有正式書面組織規程，記載委員會之職權與風險監督責任²²。八年後的今日，本報告調查之銀行（無論是否位於美國境內）幾乎全數均有專設之風險委員會，多數亦撰有詳細組織規程或類似文件（如職權範圍文件）。

監管規定與指南在上述變革中扮演著決定性角色。聯準會的《強化審慎監理標準》規定銀行須設置獨立風險委員會，並有獨立主席，因此全數美國銀行均於組織規程中記載此條成員規定；另項規定要求委員會必須聘請風險專家，亦受廣泛採納（請見圖五）。然而，針對風險專業之要求，美國銀行普遍載列於風險委員會之組織規程，此比例與非美國的全球系統重要性銀行存有極大差距，非美國的全球系統重要性銀行鮮少要求委員會成員中須包含風險管理專家。此外，許多銀行現都強調多數（部分銀行為全體）風險委員會成員均須具獨立性。

圖五 維護有效的董事會風險委員會之組成與架構



資料來源：銀行董事會風險委員會組織規程與Deloitte全球金融服務分析中心。合計比例可能因四捨五入而非100%。大型美國銀行亦包含美國非銀行的系統重要性金融機構。

同時，部分由巴塞爾銀行監理委員會提出之建議，如風險委員會主席不得兼任董事長、審計或財務委員會主席，仍有待各機構落實；如有採納便須於委員會組織規程中敘明。考量執行風險與法規遵循等相關職務的獨立本質，以及為避免主持風險委員會等繁重耗時的工作干擾，因此確保風險委員會主席不受其他委員會職務阻礙，實為周全作法。

如圖五所示，全球其他金融機構在推動獨立風險委員會方面也取得進展，但仍明顯落後美國銀行，可能是因當地常規所致，或因美國監管機關近年來益發嚴格之故。

非美國的全球系統重要性銀行應當把握機會釐清風險治理標準

據本報告分析，非美國的全球系統重要性銀行在以獨立組織規程釐清風險治理標準的各項分析結果多半落後於美國銀行；但本報告必須重申，記錄差異並不表示兩者間必定存在實質差距，且此現象部分亦因本報告多採美國規定所影響。非美國的全球系統重要性銀行各依不同管理制度與市場結構營運，因此營運實務、文件記錄與揭露方式均可能迥然不同。

然而，由於許多全球機構實際上於美國亦有營運據點，因此應藉此機會，設立類似美國風險委員會規定之標準，改善風險治理文件。獨立風險委員會的綜合性組織規程文件在傳達機構對於風險治理之承諾更加有效；同時對高階經理人、董事會成員、及外部審查人員而言，綜合性組織規程文件也可作為對委員會職權的全面檢視標準。

舉例而言，法國銀行採用「登記文件」涵蓋整體董事會治理章節，其下又包含關於委員會之子章節（如其職權、年度行動）。乍看之下，相較美國董事會風險委員會的獨立組織規程，或許會覺得其中關於風險委員會之說明似乎略顯單薄；然而，風險治理之職權卻又可能散見於業務、營運、服務單位之風險管理相關段落。而若完整擷取並整合該些段落，並以董事會風險委員會職權之形式敘明，便能將風險管理治理意圖與方法清楚傳達，使其更貼近實際管理情形。在此澄清，本報告並非建議非美國銀行均應撰寫與美國銀行風險委員會組織規程完全相同之文件，如英國銀行「職權範圍」文件雖有不同，卻符合清楚陳述記錄、確立職權之精神。

迎向風浪—提高風險治理標準

為檢視銀行風險治理的現況，分析風險委員會組織規程雖非完美，但卻能提供紮實的基礎；將本報告分析搭配參考銀行在風險環境中所面臨的首要問題，則更具價值。Deloitte 全球近期在《金融服務產業的新興風險》報告中指出了金融服務機構展望 2018 年與往後年度時，所需面對的六項首要風險問題²³。銀行董事會依該六項問題建立治理計畫時，建議將下列事項納入考量：

著重對策略性風險提出有效挑戰

預期外的地緣政治衝擊、瞬息萬變的政策變化（經濟與監管層面）、非銀行業的市場參與者活動日益增加，均可能影響銀行的策略選擇風險，以及選擇本身所帶來的風險。多數公司均致力於及早發現外部因子，以應對上述策略風險；因此，許多公司為因應策略威脅，均已設立由風險長或策略長領導之策略風險工作小組²⁴。針對治理部分，聯準會指出有效的銀行董事會應「為公司策略與風險承受度設定清楚一致、始終如一的方向」²⁵。風險委員會主要應著重質詢公司策略及策略風險，並審視及評估組織追蹤管理策略與風險的能力與程度。

委員會的著眼點不應僅限於數據，尚應評估策略可行的原因、推演失敗後果，並自問計畫是否如俗語所說的「好到難以置信」。



此外，無明顯問題可能不足以作為策略表現的明證。如前所述，委員會的著眼點不應僅限於數據，尚應評估策略可行的原因、推演失敗後果，並自問計畫是否如俗語所說的「好到難以置信」。上述著眼點對於企業風險胃納與風險管理政策舉足輕重，甚至將對其類型與數量有所影響。

監督三道防線措施之重新審視

《三道防線模型》(The three lines of defense model) 中所描述的風險控制—主張第一道防線的業務單位負責掌管個別風險；第二道防線的獨立風險管理部門進行監督並提出質詢，以及第三道防線的內部稽核負責查核與評估整體風險控制架構之有效性—在銀行實務操作上有相當困難度²⁶。當管理單位致力於重組並消弭重疊責任，以建立效率更高的治理架構，風險委員會則應確保這些努力能加強三道防線的整體性。

具體而言，委員會可透過健全的控制環境協助提升風險管理單位的地位與權限，包含賦予高階風險管理人員權限，使之有權將新興風險議題及時上報董事會。對於營運範圍擴及不同管理體系的大型全球銀行而言，集團董事會亦應全力了解當地分支機構與子公司董事會的組織架構，並監控其效能²⁷。當地董事會多半設有獨立董事，並肩負遵守當地法律規範的義務。無論是分支機構或子公司，集團風險委員會均應確保各地董事會能針對風險與策略議題向業務主管提出有效質詢。

審慎評估管理階層「事半功倍」之舉

美國今年(2017)簽署之行政命令要求財政部檢閱金融相關規定，《陶德法蘭克法案》(Dodd-Frank Act) 的部分重要命令亦在其中²⁸。許多銀行預期監管要求即將鬆綁，因此著手修改內部風險與法規遵循相關條款。自動化、機器學習、自然語言處理，以及其他認知技術、大數據技術的發展可能有助銀行達成目標。

在治理層面，風險委員會應確保優化與預算刪減等作法絕不能削弱風險管理單位之職權。委員會成員應專了解並審視新興科技解決方案的效力(特別是壓力情境下)，亦應評估自動化風險回報與控制環境中的資訊流，上述資訊技術架構對銀行辨別並因應新興風險的能力將有直接影響。

加強正式的行為操守與企業文化計畫

2012年至2016年的五年間，全世界規模最大的數家銀行均為行為操守的指控支付大筆款項，其中包含繳交罰款、訴訟費用、賠償遭受不當對待的客戶等等²⁹。許多銀行已設立行為操守風險與文化計畫，而監管機關對行為操守議題也更為關注。除了美國由聯準會、財政部貨幣監理局及消費者金融保護局(Consumer Financial Protection Bureau)主導的高規格調查專案外，英國的《高階經理人制度》(the Senior Managers Regime)也強調個人責任，以杜絕違法³⁰。

眾所周知，第一步即是風險委員會於其組織規程條文中明確認可行為操守風險與風險文化應受監管。其次，風險委員會的文化與行為操守風險監督計畫應特別針對產品與服務設計的決策過程加以監督，同時著重高階經理人之問責制度。再者，風險委員會可採用高於法規的標準要求經理人(如對所有層級人員實施道德違反零容忍政策)，並確保行為操守評估亦納入績效評估與薪酬設定制度的一環，則可為治理定下正確基調。

注重風險的相互關係

許多風險並不僅限於特定事業單位之範圍，而是屬於董事會內外部的功能性委員會。因此，董事會風險委員會應與其他董事會委員會（如技術、審計、薪資報酬、營運委員會）及設於各事業單位的風險管理人員密切合作，以全面辨別並了解風險。《強化審慎監理標準》雖規定委任之風險專家應為風險委員會成員，但委員會也應尋找具其他專業能力之成員。舉例而言，主動聘請具科技專業董事的機構日益增加³¹；此外，為因應風險相互關係，也可優先考慮提供培訓，包含使成員了解最新的重要風險知識及監管議題，並協助成員訂定正確的監督措施，俾使其在日益複雜的營運環境中，得以有效管理。

監督資本與流動性的策略性管理

在多數銀行於金融危機後所建立的風險管理機制之中，以整體企業的資本與流動性壓力測試最為成熟。隨著資本與流動性標準的監管期望逐步演進，多數銀行已著手運用量測工具與分析方法，這些作為不僅是為依循法規而進行，更可用作擬定策略的指標工具。如前文所述，風險委員會與董事會對於壓力測試計畫的關注也有實質提升。

然而，長期來看，當商業活動與貸款增長逐漸增加，銀行便將面臨資本配置與資產流動性的艱難抉擇。董事會風險委員會必將如履薄冰，同時還得確保資產負債表仍有適當的資本與流動性作為緩衝。為子公司、部門與地區單位進行紮實的營運分析，將提供董事會成員更深入的洞見，以作為積極監督風險承受度之基礎。

調整航向—符合新版監理要求

本研究總結前，首先回顧銀行在風險監督與治理方面所取得的進展。即便在 2011 年，如今極為普遍的專設風險委員會在當時仍屬最佳實務。監管規定規章化與其他最佳實務均促成更加警醒的治理架構及更有彈性的機構，但願也能帶來更加穩定的銀行系統³²。

然而，聯準會理事 Daniel Tarullo 於 2014 年便指出，銀行董事會的營運責任日益繁重，使董事無法專注於策略與風險相關監督事宜，已是顯而易見的事實³³。由此觀之，因應八月提出的聯準會《董事會效能指南》所做之調整與聚焦應能協助改善風險治理品質。此外，如果將聯準會的新指南視為監理要求的鬆綁，可能有失準確。如同聯準會理事 Jerome Powell 於今年（2017）的芝加哥大型銀行董事會議中所言：「這些改革的目的並非為董事會降低標準、減輕董事的負擔。新版方法將清楚區分董事會與高階經理人，而能使我們聚焦於有效的董事會監理要求；而真正的目的是使董事縮短在例行公事上所耗費的時間，轉而專注董事會的核心責任……」³⁴。

正如本報告自始便數度強調，為達此目標，董事會成員應為瞬息萬變的監理要求做足準備，以向經理人提出各種策略議題相關的有效質詢為經營原則。為求符合監理要求，甚至高於其標準，董事會成員應專注建立健全的資訊傳遞架構（特別是針對新興風險），主動賦予獨立風險管理單位權限，設法在日益複雜風險環境中奮勇向前。

一言以蔽之，此刻如逆水行舟，不進則退。



附錄

表 1. 聯準會董事會效能建議與組織規程分析問題對照表

#	聯準會《強化審慎監理標準》、 巴塞爾銀行監理委員會指南 或實務領先案例	標準	美國大型銀行 (註)		非美國的全球系 統重要性銀行	
			% 是	% 部分	% 是	% 部分
制訂風險政策、風險監督管理與治理架構，以及風險策略與承受度						
1	聯準會《強化審慎監理標準》 要求	組織規程是否規定委員會須批准及檢閱銀行全球營運的風險管理政策，並監督全球風險管理架構運行？	87%	13%	68%	23%
2	聯準會《強化審慎監理標準》 要求	組織規程是否規定委員會須監督針對全球營運所建立之風險治理與風險控制基礎的政策與程序？	100%	0%	86%	9%
3	實務領先案例	組織規程是否指出委員會須監督資本與流動性管理、信用、市場、作業、法遵、聲譽等風險？	83%	13%	50%	36%
積極管理資訊、資源及委員會之間的溝通						
4	聯準會《強化審慎監理標準》 要求	組織規程是否規定風險委員會定期(至少每季一次)接收並檢閱風險長提交之報告？	63%	20%	0%	32%
5	實務領先案例	組織規程是否明確指出董事會風險委員會為了履行其職責有權動用額外的內外部資源，毋須管理階層或董事會事前批准？	97%	0%	45%	9%
6	實務領先案例	組織規程是否明確指出董事會風險委員會應參與主管會議？	80%	0%	18%	5%
7	巴塞爾銀行監理委員會指南 及實務領先案例	組織規程是否記載風險委員會需與審計委員會溝通協調？	77%	10%	45%	9%
8	巴塞爾銀行監理委員會指南 及實務領先案例	組織規程是否規定風險委員會應與薪資報酬委員會協定管理階層的薪酬與獎勵機制？	30%	0%	36%	5%
9	實務領先案例	組織規程是否提及應提供訓練，增進委員會成員的知識，以處理複雜的風險監督與監理議題？	0%	0%	27%	5%
10	實務領先案例	組織規程是否要求委員會及全體董事會定期評估並報告委員會的績效？	100%	0%	41%	9%
要求高階經理人對整體風險管理及特定新興風險負責						
11	聯準會《強化審慎監理標準》 要求	組織規程是否說明風險管理的管理責任？	83%	7%	64%	5%

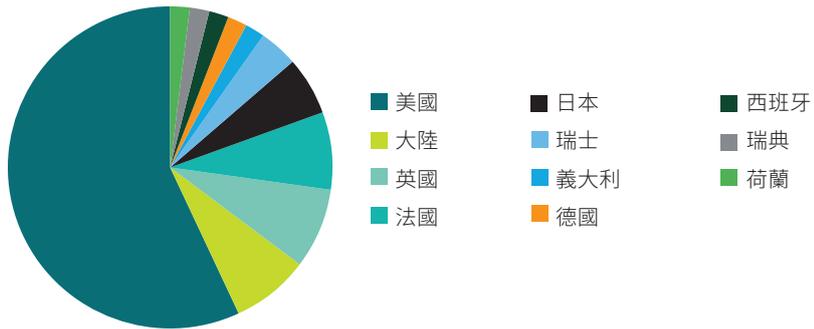
#	聯準會《強化審慎監理標準》、 巴塞爾銀行監理委員會指南 或實務領先案例	標準	美國大型銀行 (註)		非美國的全球系 統重要性銀行	
			% 是	% 部分	% 是	% 部分
12	聯準會《強化審慎監理標準》 要求及實務領先案例	組織規程是否規定委員會監督高階管理人員是否落實風險管理策略？	90%	7%	68%	14%
13	實務領先案例	組織規程是否要求委員會批准、同意及覆核組織規程？	40%	0%	5%	9%
14	聯準會《強化審慎監理標準》 要求	組織規程是否規定委員會應辨識及回報風險與風險管理瑕疵，並確保行動落實有效且及時？	57%	27%	41%	14%
15	巴塞爾銀行監理委員會指南 及實務領先案例	組織規程是否規定委員會應監督經理人對資訊安全與網路安全相關風險的處理方式？	47%	0%	18%	9%
16	實務領先案例	組織規程是否規定委員會應監督因員工行為操守瑕疵而起之風險？	7%	0%	18%	5%
17	巴塞爾銀行監理委員會指南	組織規程是否規定委員會應監督壓力測試計畫完備與否，並檢視結果？	57%	13%	50%	14%
18	實務領先案例	組織規程是否規定委員會應監督第三方風險？	13%	3%	5%	0%
19	實務領先案例	組織規程是否規定委員會應監督財務模式之衍生風險？	47%	3%	27%	5%
支持風險長的獨立性與重要性及風險管理與法令遵循負責單位						
20	巴塞爾銀行監理委員會指南	組織規程是否規定委員會須批准風險長之委任與解職，並檢討風險長的績效與薪酬？	73%	3%	18%	14%
21	實務領先案例	組織規程是否表明委員會支持風險長之角色，而使風險長具相當地位、權限與資歷，並獨立於個別事業單位？	30%	10%	9%	0%
22	聯準會《強化審慎監理標準》 要求	組織規程是否載明風險長應直接向風險委員會與執行長報告？	70%	0%	18%	5%
23	巴塞爾銀行監理委員會指南	組織規程是否規定委員會須回報銀行風險文化情形？	27%	0%	27%	5%
24	聯準會《強化審慎監理標準》 要求	組織規程是否提及委員會維護風險管理職務獨立性之角色	43%	10%	18%	0%
25	聯準會《強化審慎監理標準》 要求	組織規程是否規定須針對全球營運彙整風險管理及掌握管理目標與薪酬結構？	40%	10%	55%	5%
26	實務領先案例	組織規程是否建議委員會或其成員得成立專案或臨時小組以執行風險管理之責？	23%	10%	32%	0%

#	聯準會《強化審慎監理標準》、 巴塞爾銀行監理委員會指南 或實務領先案例	標準	美國大型銀行 (註)		非美國的全球系 統重要性銀行	
			% 是	% 部分	% 是	% 部分
維護有效的董事會風險委員會之組成與架構						
27	聯準會《強化審慎監理標準》要求	風險委員會是否獨立於審計委員會之外，具備充分職權、地位、獨立性，以及資源；是否直接向董事會報告？	100%	0%	95%	5%
28	聯準會《強化審慎監理標準》要求	風險委員會是否設有經董事會通過之正式書面組織規程？	100%	0%	55%	27%
29	聯準會《強化審慎監理標準》要求	組織規程是否規定委員會至少須包含一名風險管理專家，其必須具備辨識、評估與管理大型複雜金融機構暴險之經驗？	80%	0%	23%	14%
30	聯準會《強化審慎監理標準》要求	組織規程是否規定委員會由獨立董事擔任主席？	90%	0%	36%	0%
31	巴塞爾銀行監理委員會指南	組織規程是否規定風險委員會主席不得兼任董事長，或財務、審計委員會主席？	3%	0%	5%	0%
32	巴塞爾銀行監理委員會指南	組織規程是否規定多數風險委員會成員必須具備獨立性？	70%	0%	41%	5%
33	實務領先案例	組織規程是否載明全體風險委員會中的董事會成員必須具備獨立性？	50%	0%	23%	0%

註：美國大型銀行包含非銀行的系統重要性金融機構。

來源：Deloitte analysis.

圖六 參與分析之金融機構國別組成



來源：Deloitteanalysis-

參考資料

1. Thomas P. Vartanian, "Why would anyone sane be a bank director?," Wall Street Journal, August 28, 2017.
2. Governor Jerome H. Powell, "The role of boards at large financial firms," Speech at the Large Bank Directors Conference, Chicago, Illinois, August 30, 2017.
3. "Proposed guidance on supervisory expectation for boards of directors," Federal Register, August 9, 2017.
4. US Department of the Treasury, "A financial system that creates economic opportunities; Banks and credit unions," June 2017.
5. As used in this document, "Deloitte" means Deloitte LLP and its subsidiaries. Please see "About Deloitte" for a detailed description of the legal structure of Deloitte LLP and its subsidiaries. Certain services may not be available to attest clients under the rules and regulations of public accounting.
6. About the term "leading practice": For purposes of this paper, we consider risk governance practices to fall into a range, from leading to lagging. Some industry practices may be considered leading practices, which are generally looked upon favorably by regulators, industry professionals, and observers due to the potentially superior outcomes the practice may attain. Other approaches may be considered prevailing practices, which are seen to be widely in use. At the lower end of the range are lagging practices, which generally represent less-advanced approaches and which may result in less-than-optimal outcomes. Items reflected as leading practices herein are based on subject-matter experts' experience with relevant banks and financial institutions.
7. In brief, the "effective challenge" standard requires risk management practices to be critically examined by oversight bodies with sufficient competence, power, and incentives to generate change; Federal Reserve and OCC, "Supervisory guidance on model risk management," April 4, 2011.
8. Barney Jopson, "US regulator moves to loosen Volcker rule," Financial Times, August 3, 2017.
9. "Federal Reserve releases results of Comprehensive Capital Analysis and Review (CCAR)," Board of Governors of the Federal Reserve System, June 28, 2017.
10. Federal Reserve, "Enhanced prudential standards for bank holding companies and foreign banking organizations: Final rule," March 27, 2014.
11. Basel Committee on Banking Supervision, "Corporate governance principles for banks," Bank for International Settlements, July 2015.
12. "Supervisory expectations for the board of directors," Board of Governors of the Federal Reserve System.
13. Edward Hida, Global risk management survey, 10th edition, Deloitte University Press, March 2, 2017.
14. The Fed's proposed BE Guidance describes effective boards as those which: (1) set clear, aligned, and consistent direction regarding the firm's strategy and risk tolerance; (2) actively manage information flow and board discussions; (3) hold senior management accountable; (4) support the independence and stature of independent risk management and internal audit; and (5) maintain a capable board composition and governance structure; "Supervisory expectations for the board of

directors," Board of Governors of the Federal Reserve System.

15. "Supervisory expectations for the board of directors," Board of Governors of the Federal Reserve System.
16. Ibid.
17. Ibid.
18. Ibid.
19. Gavin Finch, "World' s biggest banks fined \$321 billion since financial crisis," Bloomberg, March 2, 2017.
20. "Supervisory expectations for the board of directors," Board of Governors of the Federal Reserve System.
21. Ibid.
22. "Getting bank governance right: The bank board member' s guide to risk management oversight," Deloitte, 2009.
23. Edward Hida and Julian Leake, "The future of risk in financial services," Deloitte Touche Tohmatsu Limited, 2017.
24. Anna Mok and Ronnie Saha, "Strategic risk management in banking," Inside magazine, 2017 edition.
25. "Supervisory expectations for the board of directors," Board of Governors of the Federal Reserve System.
26. Hida and Leake, "The future of risk in financial services."
27. Kevin Nixon, David Strachan, and Christopher Spoth, "Too complex to manage? Global bank governance in a structurally reformed world," Deloitte Center for Regulatory Strategy, September 2017.
28. Lisa Lambert, "Trump to order US Treasury to delve into taxes, post-crisis reforms," Reuters, April 21, 2017.
29. Jill Treanor, "World' s biggest banks face £264 billion bill for poor conduct," Guardian, August 14, 2017.
30. Cindy Chan, Natasha de Soysa, Dominic Graham, Richard Burton, and David Strachan, "Senior managers regime: Individual accountability and reasonable steps," Deloitte.
31. John Reosti, "Cyber threats prompt run on tech experts for bank boards," American Banker, May 17, 2016.
32. Governor Jerome H. Powell, "The role of boards at large financial firms."
33. Governor Daniel K. Tarullo, "Corporate governance and prudential regulation," Speech at the Association of American Law Schools 2014 Midyear Meeting, Washington, DC, June 9, 2014.
34. Governor Jerome H. Powell, "The role of boards at large financial firms."

關於作者

VAL SRINIVAS

Val Srinivas is the banking and securities research leader at the Deloitte Center for Financial Services, Deloitte Services LP, where he is responsible for driving the Center's banking and securities research platforms and delivering world-class research to clients. Srinivas has more than 15 years of experience in research and marketing strategy in credit, asset management, wealth management, risk technology, and financial information markets. Before joining Deloitte, he was the head of marketing strategy in the institutional advisory group at Morgan Stanley Investment Management. Prior to this, Srinivas spent more than nine years leading the global market research and competitive intelligence function at Standard & Poor's. He has written several articles for Deloitte Insights, and most recently co-authored *First impressions count: Improving the account-opening process for Millennials and digital banking customers*.

STEPHEN FROMHART

Stephen Fromhart is a manager at the Deloitte Center for Financial Services, Deloitte Services LP, covering the banking and capital markets sectors. Before joining Deloitte, Fromhart spent 15 years at American International Group where he directed a research and strategy group covering multiple industries. In addition, he led the sovereign risk analysis unit for the company's credit risk rating committee. He has also been a contributor to white papers for the World Economic Forum. Fromhart earned his Master's degree from the School of International and Public Affairs at Columbia University. He most recently co-authored *First impressions count: Improving the account-opening process for Millennials and digital banking customers*.

URVAL GORADIA

Urval Goradia is a senior market insights analyst at the Deloitte Center for Financial Services, Deloitte Services LP. Goradia researches and writes on a range of themes in banking and capital markets, including strategy, regulation, risk, and the impact of disruptive technologies, with specific focus on performance considerations. Before joining Deloitte, he was a financial institutions credit analyst at the Fitch Group. Goradia is a CFA charterholder, and is earning an MBA at New York University. He has written several articles for Deloitte Insights, including *Pricing innovation in retail banking: The case for value-based pricing*.

致謝

The authors would like to specially acknowledge **Abhishek Gupta**, analyst, Deloitte Services India Pvt. Ltd. and **Yashu Singh**, senior analyst, Deloitte Services India Pvt. Ltd. for their research support and contributions.

The authors and the Center also thank the following Deloitte professionals for their support and contributions:

Michelle Chodosh, senior manager, Deloitte Center for Financial Services, Deloitte Services LP

Patricia Danielecki, senior manager, Deloitte Center for Financial Services, Deloitte Services LP

Erin Loucks, manager, Deloitte Services LP

銀行董事治理服務團隊

Scott Baret

Vice chairman, US Banking & Securities leader
Deloitte & Touche LLP
+1 908 902 1383
sbaret@deloitte.com

Edward T. Hida II, CFA

Global Risk & Capital Management leader
Financial Services
Deloitte & Touche LLP
+1 212 436 4854
ehida@deloitte.com

Deloitte 全球金融服務中心團隊

Jim Eckenrode

Managing director
Deloitte Center for Financial Services
Deloitte Services LP
+1 617 585 4877
jeckenrode@deloitte.com

Val Srinivas, Ph.D.

Banking and Securities Research leader
Deloitte Center for Financial Services
Deloitte Services LP
+1 212 436 3384
vsrinivas@deloitte.com

聯絡我們

勤業眾信金融服務產業服務團隊

陳麗琦 會計師 Dian Chen
金融服務產業負責人
dianchen@deloitte.com.tw

陳盈州 會計師 Joe Chen
銀行產業負責人
joechen4@deloitte.com.tw

黃海悅 會計師 Alice Huang
證券暨投資管理產業負責人
hahuang@deloitte.com.tw

林旺生 會計師 Eric Lin
保險產業負責人
ericwlin@deloitte.com.tw

楊清鎮 會計師 ChingCheng Yang
不動產產業負責人
chyan@deloitte.com.tw

萬幼筠 執行副總經理 Thomas Wan
風險諮詢服務
thomaswan@deloitte.com.tw

曾 韵 執行副總經理 Christina Tseng
風險諮詢服務
christitseng@deloitte.com.tw

廖哲莉 會計師 Cheli Liaw
稅務服務
cheliliaw@deloitte.com.tw

鄭 興 執行副總經理 Benson Cheng
管理顧問服務
bensönhcheng@deloitte.com.tw

李紹平 執行副總經理 James Lee
財務顧問服務
jameslee@deloitte.com.tw

專案聯絡

苗延歡 Remi Miao
金融服務產業專案經理
rmiao@deloitte.com.tw

蔡佩芸 Sandy Tsai
金融服務產業專案專員
sandtsai@deloitte.com.tw

Deloitte 的治理、風險及法規遵循 (governance, risk and compliance) 服務協助客戶應對董事會公司治理、企業風險管理與法規遵循方面的議題，提供重要領域的專業協助，如財務報告、稅務、資訊技術、人力資本、反詐騙、爭端諮詢與財務顧問服務。幫助組織發現、修正、監控、利用與管理企業風險，此外也配合人力、流程與科技運用，提升治理、風險及法規遵循之效能，協助成本管理。

深入了解治理、風險及法規遵循服務：www.deloitte.com.tw



About Deloitte

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee ("DTTL"), its network of member firms, and their related entities. DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL (also referred to as "Deloitte Global") does not provide services to clients. Please see www.deloitte.com/about to learn more about our global network of member firms.

Deloitte provides audit & assurance, consulting, financial advisory, risk advisory, tax and related services to public and private clients spanning multiple industries. Deloitte serves four out of five Fortune Global 500® companies through a globally connected network of member firms in more than 150 countries and territories bringing world-class capabilities, insights, and high-quality service to address clients' most complex business challenges. To learn more about how Deloitte's approximately 245,000 professionals make an impact that matters, please connect with us on Facebook, LinkedIn, or Twitter.

About Deloitte Taiwan

Deloitte & Touche, the only member firm of Deloitte Touche Tohmatsu Limited in Taiwan ("Deloitte Taiwan"), is part of a broader network including Deloitte & Touche Consulting Co, Deloitte & Touche Tax Consulting Co., Ltd, Deloitte & Touche Financial Advisory Corp., Deloitte & Touche Risk Management Advisory Co., Ltd, Deloitte & Touche Real Estate Consulting Co., Ltd, and DTT Attorneys-at-Law.

The professional services provided by Deloitte Taiwan include timely updates on regulatory changes, enterprise risk management, integrated financial advisory services, and solutions to enhance competitive strength. Deloitte Taiwan holds a significant position in the market and provides globalized services and resources to help its clients in overseas IPOs, fund raising, listing in Taiwan by foreign issuers, IFRS compliance, China investment services, etc.

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or their related entities (collectively, the "Deloitte network") is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser. No entity in the Deloitte network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this communication.

©2018. For information, contact Deloitte Taiwan.