

委外作業的風險管理原則

李俊勳譯

本文譯自美國財政部金融局於 2001 年 11 月發布之 OCC 2001-47 (Third-Party Relationships Risk Management Principles)

目的

本文旨在對全國性的銀行，就銀行作業委託他人處理所可能衍生的風險，提供一些指導原則。本文為現行已公布有關委外作業風險指導準則的補充資料，而非欲取代之。有關此方面，目前 OCC 及聯邦銀行監理機關已頒布許多足供銀行採用的一些遵循準則。

銀行可藉由委外作業以達成其策略目標，惟董事會及管理階層並無法因此而可免除應負確保受委託機構所從事作業的安全穩健及遵循相關法規之責。許多受託機構應如同銀行自行從事該項作業般的遵循風險管理、安全、私密，及其他與消費者保護有關的規定。OCC 期望銀行的董事會及管理階層對委外作業能適切的予以監督管理，而銀行的風險管理措施亦應包括下列各項：

- 確認銀行需求與須要的風險評估；
- 確認及選擇受委託機構的適切謹慎程序；
- 契約應明訂受託機構的權利義務；
- 持續監督受託機構及其作業。

文中所提的風險管理原則，意旨在提供銀行作為視情況予以採用的工具，以適度反映出各銀行的特殊環境及個別風險層面。實務上，銀行的風險管理系統應能反映出與其受託機構的業務往來關係，及包括所有層次的風險。因銀行所面臨的風險層面各有所異，故所採取降低風險措施，亦應依與受託機構的業務往來範圍、面臨風險的重要性，及銀行可管理風險的能力而定。

無一系統制度可一體適用的應用在各銀行。典型上，大型銀行就應依與受託機構業務往來的複雜度與服務商品的不同層面，建置精密的風險管理系統。另一方面，地區性的銀行，由於對委外作業所面臨的風險及管理知識，相對的單純，因此，可較不正式與系統的採用本指導原則。由於許多風險管理技巧與控管，須跟上新科技與經營應用快速演進的腳步，因此 OCC 並不將須包括本文全部指導原則的遵循，列為檢查重點項目。

背景

越來越多的銀行視委外作業為得到競爭

優勢的一種方法。OCC 瞭解銀行可以在不同的合法及安全的機會中，藉由委外作業改善財務結構。隨著金融服務業的快速發展，許多全國性銀行仰賴委外作業建置先進的技術、利用其專業知識及使核心業務更專業化。透過有效的委外作業，銀行可強化商品供應、擴增資產及收入、取得較佳的專家及產業中最佳的作業方式、將寶貴的人力資源專注在核心業務、促進作業程序的更新及降低成本。當銀行對商品或服務，有較佳的提供或行銷策略與作業時，委外作業亦可助銀行強化其特定商品或服務的機會。

銀行作業以下列三種方式委託他人處理：

1. 以銀行的名義經營業務：銀行簽訂委託受託機構處理銀行業務的契約，而非由銀行內部自行處理（此乃通稱的委外作業）。

此類委外作業涵蓋相當寬廣的協定，包括核心的資訊與交易處理，亦可提供後台作業的管理及支援，如：電子資金轉帳、薪資處理及借貸服務等。近來，銀行與受託機構間訂定契約以提供網路銀行業務、帳單支付及提示、數位憑證、商品流程作業及客服處理中心。此外，某些銀行亦將內部作業委外處理，如：借貸覆審、資產管理、網路安全控管、人力資源管理、財務操作及內部稽核。

2. 提供非屬銀行的商品及服務：銀行藉由受託機構提供客戶商品及服務。

銀行可運用委外作業擴增其商品及服務項目，藉以維持競爭力與滿足客戶需求。舉例而言，全國性的銀行可能引進聯合行銷關係，販售原本屬投顧經紀公司或保險公司所提供的商品（如基金、期貨投資或保險）。銀行可選擇以直接或間接經紀的方式販售這些商品，或讓客戶藉由銀行網站連結至受託機構系統的網站，購買這些商品。

3. 授權使用銀行的招牌：就創始或掌握於他人的商品與服務，銀行租借它的名稱或經營招牌。

銀行授權第三者以銀行名義經營業務，特別是委外作業方式，極有可能產生問題，且須受 OCC 嚴格監督。此種委外業務有多種形式，從完全單純式的借牌協定（銀行僅收取租借銀行名義的手續費），到銀行較多參與的協定方式。

銀行簽訂特權授權協議所可能產生的風險，因銀行與受託機構的協議條件，及所提供的商品種類而異。然而，在所有這些與受託機構者關係中，銀行必須適當謹慎管理所有這些受託機構並瞭解市場、客源基礎、商品提供，以及在訂定契約前應注意的風險。此種授權業務通常會使銀行捲入重大的信譽、策略、交易及法規遵循風險中。

全國性的銀行應該特別留意受託機構可能會覬覦銀行的經營版圖，特別在聯邦或本地法律的規定上。在某些情形下，非銀行的經營者把全國性銀行當成行銷其商品與服務

的通路，甚或爲了規避聯邦法律的限制，把銀行當成名義上的行銷者。此外，某些廠商對商品的行銷行爲，以OCC的監督標準，可能會視爲屬掠奪、濫用或不公平的欺騙消費者行爲。

當銀行同意受託機構可藉銀行之名（但與銀行無任何關係），行銷其商品與服務時，如銀行疏於適當控管商品與服務的品質及妥善監督受託機構的行銷活動時，則可能會造成銀行信譽與財務的嚴重損失。當消費者無法分辨銀行與受託機構的關係時，全國性銀行於從事此項委外計畫時，應特別注意避免違反公平借貸與消費者保護法及相關法規。當受託機構提供的商品與服務需透過銀行收取手續費及利息，或其他無法由受託機構直接提供時，全國性銀行必須非常慎重的進行與受託機構之間的合作關係，否則，諸如此類的協定可能構成濫用全國性銀行經營版圖之權。

OCC 將謹慎的查核任何此類的協定，並運用監督權力對可能藉全國性銀行之名，行銷可能涉及濫用、掠奪、或不公平與不實商品的廠商進行檢查。據此，OCC 可能採取對銀行與廠商兩者的檢查，以評估這些業務可能衍生的風險。

委外作業所衍生的風險

仰賴委外作業可能會大大增加銀行的風險層面，特別應關注策略、信譽、法規遵循及交易的風險，這些風險的增加最常歸因於

部分銀行的不完善計畫、監督與內部控制，以及部分受託機構的惡劣行徑與服務，從而導致法律成本或營業上的損失。爲了控管這些風險，管理階層及董事會必須在辦理委外作業前運用適切謹慎的程序，並持續對其進行有效率的監督及控管。

策略風險 策略風險，乃是因錯誤的經營決策或是執行決策的偏差，致而影響收益與資本的風險。如果全國性的銀行委託受託機構經營銀行業務，或是提供的商品與服務與銀行策略目標相悖，亦或是未有適當的投資報酬，均將使銀行暴露在策略風險中。爲維持競爭力或提高收入，銀行於辦理委外作業時，如未充分完成適切謹慎的監督程序或執行適當的風險管理基礎建設，將面臨策略風險；另，若管理階層未擁有適當的學識及經驗條件，妥善監督銀行委外作業，則亦會增加策略風險。董事會及管理階層應充分瞭解銀行辦理委外作業時，所可能衍生的主要風險。

信譽風險 信譽風險，乃是因社會的負面評價，致而影響收益與資本的風險。如委外作業無法滿足銀行客戶的期望時，將使銀行暴露在信譽風險中。服務不佳、銷售手法粗劣及觸犯消費者保護法等，皆可能引發訴訟爭議，甚或導致銀行業務的流失。特別是，當受託機構員工直接面對銀行客戶時（如：共同行銷協定或客服中心），如其員工行爲無法達到與銀行相同標準，其協定將

會附隨著信譽風險。同樣的，環繞受託機構的不利事件，亦可能增加銀行的信譽風險。銀行運用委外作業，提供新商品與服務或是擴增原有商品線，均應嚴密的監督廠商所提供商品與服務的品質與其合適性，藉以持續滿足客戶需求。

法規遵循風險 法規遵循風險，乃是因違背法律、規章、行政命令，或未符合內部政策與程序或道德標準，致而影響收益與資本的風險。當與委外作業有關的商品、服務或系統，未適當的審核其是否遵循法規，或是受託機構的作業方式與法律、道德標準，或銀行的政策與程序不一致時，即會面臨法規遵循風險。當銀行的監督作業，特別是當受託機構進行建置新種銀行商品或擴增銀行原有業務功能時，未投入適當的稽核及控制功能，即可能產生嚴重或經常違反或未遵循法規的情形。當客戶隱私權及客戶基本資料未獲得妥善保護、或銀行與受託機構間的利益衝突未獲適當管理，以及銀行或受託機構未建置適當的資訊安全計畫時，均會增加法規遵循風險。當受託機構的商品或服務會觸及重要的法規遵循風險時，銀行應在慎選及監督受託機構的程序中包括法規遵循管理。

交易風險 交易風險，乃是因服務或商品的傳遞問題，致而影響收益與資本的風險。受託機構提供的商品或服務有交易風險是顯而易見的。當由受託機構設計或提供的商品、服務、通路及作業，未能與銀行的系

統、客戶需求或策略目標融合時，交易風險就會增加。不論是因詐欺、錯誤、不適當處理能力，或是技術上的故障，當受託機構無法勝任完成商品與服務交易，即會使銀行暴露在交易風險中。對此類委外作業，若未建置有效的持續營運及緊急應變計畫，亦會增加銀行的交易風險。

信用風險 信用風險，乃是因債務人怠於履行合約或承諾，致而影響收益與資本的風險。許多委外作業項目均可能會出現信用風險。若銀行管理階層無法有效率運用適切謹慎的程序監督受託機構，受託機構行銷或設計的某些借貸業務，即易增加銀行的信用風險。當委託受託機構處理帳戶管理、客戶服務或催收業務時，有關應收帳款的處理金額，以及其他信用處理績效的指標，會顯示委外作業合約有其實質上的效果。當委託受託機構從事涉及：收受客戶委託（如經紀人、交易員、商品國際標準認證程序及信用卡行銷）、審核書面資料（處理信用卡及貸款合約書）或開發商品規格（透支額度、支付日借貸額及擔保借貸額）時，若疏於督導，將導致銀行面臨嚴重的信用風險。若受託機構無力履行責任或無法償還債務時，委外商品的信用風險將轉移至銀行本身。基於上述情況，銀行管理階層對受託機構於合作前與事後定期的財務評估，以及處理偶發事件的應變計畫即顯得格外重要。

其他風險 在某些情況下，委外作業亦

可能使銀行面臨流動性、利率、價格與外匯交易風險。除此，當委外作業涉及外國受託機構時，銀行可能暴露在國家風險下。國家風險，為當外國的經濟、社會及政治情況可能不利於銀行財務時所產生的風險。

風險管理程序

管理委外作業所衍生的風險是相當重要的。依賴受託機構辦理銀行業務、提供銀行客戶商品或服務，或是藉銀行之名以減少直接管理方式提供商品與服務，均須管理階層嚴格的監督。銀行應謹慎分析及管理重要委外作業所隨附的風險，其方式包括：瞭解相關作業的風險、透過適切謹慎程序選擇受託機構，以及建置對受託機構持續監督的計畫，其中包括績效評量及服務品質下降或停止營運時的緊急應變計畫。

下列風險管理原則是完備風險管理措施架構的基本要項。在所有委外作業管理均應用這些原則之時，銀行期望能建立有效監督管理的目標，並非即須參照本原則中所提及的全部要項，而是依作業規模與所面臨的風險而定。

風險評估及策略計畫

整合至全體策略目標 當考慮是否進行委外作業時，董事會及管理階層應針對銀行整體的經營策略及目標，確認委外作業所要扮演的角色，以及能完全整合至公司的策略目標。採委外作業前，銀行必須確認其策略目標、效益、相關法規、成本，以及作業委

託他人處理的相關風險，包括信譽風險（當受託機構所提供的作業或商品異於銀行以往的標準時）。管理階層對委外作業是否有助於銀行，應建立一套完整及實用的確認程序，這種確認分析是針對公司的任務、經營管理強弱，以及銀行整體價值與目標，做全盤式的自我評估。此項應由最高管理階層執行的確認程序，須整合至銀行的策略計畫中。

風險評估項目應包含績效標準的確認、內部控制、必要的報告及契約要件。內部稽核人員、法規遵循人員與法律顧問可能有助於分析委外作業的相關風險，及建立必要的控制及報告架構。銀行亦應考慮如何有效確認受託機構是否能滿足對資訊安全與客戶隱私權的要求。據此策略計畫與風險評估，銀行的目標應可選定並作為評估委外作業的標準。銀行就委外作業終止，亦應建立適當的策略及緊急應變計畫。

指派專家擔任監督及管理 管理階層應指派內部專家，從事評估與管理委外作業及其與受託機構的關係。銀行擁有必要的專業人才，以瞭解及監督委外作業所衍生的風險是相當重要的。管理委外作業的權責應予清楚明訂。銀行必須提供必要的資源，以監督及衡量受託機構對簽訂條款的執行成效。管理階層可考慮指派資深員工專責委外作業相關事宜。此專責者將負適切慎選、實作、管理，以及監督合約執行情形，包括定期向董

事會提出報告之責。專責者應具備足夠的學識及技能，以評估委外作業的設計、操作及監督作業。

成本與利潤關係 銀行應在短期的利潤（或成本）與永續經營能力間，進行仔細的衡量與評估。委外作業或可有效減少操作成本或提高手續費收入，惟此目標的達成應與適切謹慎及監督取得平衡。無效的慎選程序及不適當的監督措施所產生的財務風險，無法彌補於短期利潤及操作成本的節省。若無適當的上層策略審核及持續的計畫執行評估，銀行對委外作業則可能會產生錯估成本及高估利潤的風險。

客戶期望 董事會及管理階層亦應考慮如何管理客戶的期望，以及瞭解有關聯合行銷與授權加盟的行為。不論銀行提供客戶的商品與服務是否源自銀行，銀行必須瞭解自身已不可避免的須面對更廣大的客戶群。不論商品與服務是否源自於銀行，銀行的信譽均有賴銀行所提供的商品與服務品質能否滿足客戶的期望而定。

適切謹慎選擇受託機構

不論委外作業的事項種類，選擇勝任及合格的受託機構是管理委外作業所面臨的基本風險。適切謹慎的程序，可提供銀行確認受託機構在財務與操作兩者方面的質與量，並評估能否幫助銀行達成策略目標的機會。銀行應在選擇受託機構前適切謹慎並在選擇後以予適當管理。適切謹慎的程序意味著：

利用所有有助益的資訊對受託機構進行徹底的評估，包括：

- 建置與支援同性質計畫的經驗，可能的話包括提供書面文件；
- 受託機構的財務簽證報告及其主要的資本（受託機構若有延期還款情形，銀行應進行全面性的分析。）；
- 企業聲譽、申訴及訴訟事件；
- 公司負責人的資格、背景、信譽及包括必要時的犯罪背景調查；
- 內部控制環境及稽核範圍；
- 妥適的管理資訊系統；
- 偶發事件發生時之營運持續、業務復原應變計畫；
- 技術復原的演練情形；
- 成本的發生、執行及支援；
- 與轉包契約商間的關係（銀行似可考慮使用類似的適切謹慎程序管理其主要的轉包商）；
- 保險範圍。

其他適切謹慎應取得的資訊包含無形資產的調查，如受託機構的企業策略及目標、人力資源政策、服務的哲學、品質的要求及成本管理和提昇效率的政策等。受託機構的文化、價值觀及企業風格應能與銀行相似。

銀行作為慎選受託機構的程序，將依業務的複雜度而定。是否須採如此正式的程序，可依服務的種類及銀行對受託機構的熟悉度而定。在選擇受託機構時，銀行可求助

於專家顧問。

契約的審定

與受託機構的權利及義務關係，董事會及管理階層應確認已予以明訂、被瞭解，以及可執行。當雙方締結一份合約或協議時，應仔細考慮下列的要旨。（某些要點可能無法適用於每一情況）

服務的範圍 契約應確認雙方的範圍，如委外作業契約應載明商品或服務提供的頻率、內容及形式。契約亦應包含受託機構可提供的服務，如軟體支援及維護、員工訓練，以及客戶服務；同時應詳載受託機構允諾執行事項、執行地點（銀行場所或場外），並應敘述使用銀行場地、人員及設備的條件。當使用到雙方員工時，契約應明訂他們的權責。契約亦應明訂是否禁止受託機構將契約部分轉包給其他機構或單位的條文。

績效的衡量標準或基準點 績效衡量可經由明確具體的說明，定義雙方者的期望及責任。雙方對此的認知，是事後績效評量及契約是否成功的基礎。如此衡量亦可提昇受託機構的效率，尤其是設立績效獎懲制度時。如商品般的服務，業界的服務水準契約，或許可提供作為參考，如：薪資處理。越來越多量身定製的服務，可能無法訂定衡量標準，不過銀行及受託機構應訂定一個可接受的衡量範圍。

訊息提供及接收的責任 由受託機構取

得的管理資訊報告應及時、正確、且內容足以提供銀行適當的評估其績效、服務水準及風險。契約應明訂取得報告的頻率及種類（舉例而言：績效報告、稽核控制、財務報表、安全機制報告及營運復原演練報告等）。當服務終止、安全瑕疵及其他事件使銀行面臨重大風險時，銀行應考慮訂定通報銀行的相關程序。銀行應考慮要求受託機構將所有可能導致服務嚴重衝擊的事件告知銀行，如面臨財務危機、災難事件、策略目標重大改變及重要成員異動。

稽核的權利 銀行應擁有查核受託機構（及其轉包商），以及視需要依契約檢視其處理績效的權利。一般而論，對一份委外作業契約，銀行應確認受託機構已接受獨立的內部及/或外部稽核人員，定期對其進行足以包括一段內部作業流程期間及範圍的查核工作。一般銀行應於契約明訂，以銀行為受文者的受託機構稽核報告的種類及頻率（如：財務、內部控制、安全審核等）。銀行可保留自行查核其委外作業業務的權利，或委請獨立稽核人員辦理。銀行應考慮是否接受受託機構的內部稽核人員或外部稽核與覆審人員，所進行的獨立內部查核工作。不論如何，稽核報告應涵蓋受託機構處理銀行業務相關的內部控制環境、安全措施及持續營運措施的查核。

成本及報酬 對銀行與受託機構，契約應完全記載對基本服務所應支付的報酬、費

用與計算方式，以及任何依業務量及特殊需求所應支付的費用。對由誰支付因此項業務所產生的一般規費、稽核及檢查費用，應予指定。相關軟、硬體購置與維護的成本與責任，亦應予說明。任何會影響成本結構的因素，均應予說明，包括對任何增加成本的所有限制。

所有權及執照 契約應明訂受託機構是否及如何有權使用銀行的資料、軟硬體、系統文件及智慧財產權（如銀行的名稱、標誌、註冊商標及專利）的條文。其中對任何由受託機構所產生的資料，是否歸屬銀行應予說明。若軟體由銀行購得，管理階層亦應考慮以附帶條件協議方式，提供銀行於某些情況下（如受託機構破產時），可取得原始碼與程式、系統與程式設計文件，及覆核原始碼的變更。

機密與安全 受託機構應盡其所能的保護其資訊的機密與安全。除非是因依約提供服務所需，契約應禁止受託機構及其代理人使用或揭露銀行的資訊。若受託機構可取得銀行客戶非公開的個人資訊，則銀行應告知受託機構評估其是否已遵循法令有關隱私權的規定，受託機構並且必須以符合銀行須遵循的法規要項，設計建置適當的安全措施。銀行應要求受託機構充分揭露因安全瑕疵所導致電腦系統遭非法入侵，而可能對銀行及其客戶產生重大影響的事件。當系統遭嚴重侵入時，受託機構應通報銀行、估計其入侵

對銀行的影響，以及說明所採取的因應之道。契約應註明雙方有權變更安全程序與需求的人員，並應解決因共用受託機構設備所產生的任何有關機密/安全議題。

營運復原及緊急應變計畫 對影響受託機構運作事件，包括系統當機及自然（或人為）災害，契約中應提及如何持續營運的解決方式。為保護設備，以及維護災難復原與緊急應變計畫之可行，契約中應強調受託機構負有備份及其他保護程式與資料檔案之責。其中應包括計畫的演練，及將結果告知銀行之責。銀行亦應考慮要求受託機構提供營運復原應變計畫的操作程序。契約應包含符銀行業務要求所須的營運復原時程。除此之外，銀行自身的緊急應變計畫，應包括當受託機構可能因財務問題或破產時所衍生問題的因應之道。

賠償條款 賠償條款內容一般會要求免除受託機構因銀行疏忽而產生的責任，反之亦然。這些條款應該重新檢視，以降低銀行因受託機構的疏失而遭索賠的可能性。

保險條款 受託機構應投保適當的保險，並應於重大承保範圍異動時通知銀行。

糾紛調解 銀行應考量於契約上加入得以儘速解決問題的糾紛調解程序（仲裁、調解或其他方式），並要求受託機構在調解期間持續提供服務的條款。

賠償責任的限制 部分受託機構提供的制式契約條款，經常會訂定最高賠償總額，

如銀行考慮採此類契約，管理階層應憑以往因受託機構問題對銀行所造成的損失經驗值，考量其所限定的賠償額是否適當。

違約及終止條款 簽訂契約時所面臨最重要的風險，可能是契約無法履行及終止的情況。因此，契約應明訂構成違約的情形，及應說明其補救方式，並應使其有機會設法挽回。終止權行使的範圍及彈性，可視服務的性質而定。終止權的行使可能造因以各種原因，包括公司變革（合併或購併）、便利性、成本大幅增加、經常無法符合服務標準、怠於提供重要的服務及必要的知會、未事先防範違法事宜或不公平及詐欺行為、倒閉、破產及公司停業等。此外，合約應訂定對主管機關正式駁回特定委外作業契約時，允許銀行在合理的通知時間內，可終止契約而毋須支付違約金的條款。管理階層應考量契約是否允許銀行於合理時間內，有權終止而毋須支付高額的費用。合約應說明終止與通知的時程期限，俾便銀行得以順利更換廠商；而合約中亦應訂定歸還屬銀行資料與其他設備的期限，其中所產生的任何移轉費用及廠商的責任，亦應予詳述。

客戶的抱怨 受託機構應傳達任何來自銀行客戶的抱怨。契約應明訂銀行或受託機構負處理客戶抱怨之責。若受託機構負其責，則應將處理情形副知銀行。

外國受託機構 銀行與外國受託機構訂定契約時，應仔細考慮包括契約法律依據及

管轄權的條款，俾便在單一法律及管轄權下解決雙方的任何糾紛。然而，諸如此類的契約，可能必須按當地法令，由外國法院裁決。對法律條文的採用與遵循、對銀行方面的要求，以及如何保護銀行客戶，當地法令與美國法令可能會有很大差異。因此，對與外國受託機構簽訂契約各方面的適法性，及其協定所可能產生的法律歧異，銀行應尋求相關律師的意見。

OCC 的監督 銀行委外作業處理情形須受 OCC 監理檢查，銀行於辦理作業委託他人處理時，應於契約中明訂。

委外作業的監督

與受託機構訂定契約或協議後，管理階層應監督受託機構的作業及績效，並應指派適職人員予以監管。監督措施應包括檢視受託機構的財務狀況、內部控制、服務及支援的品質，而銀行執行監督的範圍，將會因委外作業的本質而異。執行適當的監督可能包括下列幾點：

監督財務狀況

- 至少應每年評估受託機構的財務狀況，當風險升高或增加時，則應更加頻繁。分析應廣泛的涵蓋持續性的信用分析，及其借款人情形。對處理重要委外作業的受託機構，應要求提供財報簽證報告。
- 若可行，確認受託機構是否按時支付對轉包商的債務。

- 檢視受託機構保險範圍的妥適性。
- 比較財務預測與實際收支間的差異。

監督控制

- 檢視其稽核報告（如內部稽核、外部稽核、會計準則公報第七十號的審核、安全性審核），及其他有助益的檢查報告。並追蹤任何缺失改善情形。
- 檢視受託機關內部控制與安全相關的政策，以確保能持續符合銀行的最低準則及契約要件。
- 若可行且需要，可依據受託機構檢附的政策與程序，進行實地的品質估評檢視。
- 若可行，可與使用者團體同共舉辦有關的稽核及覆審事宜。
- 若可行，可檢視受託機構對銀行秘密法、公平借貸、及其他消費者保護法與法規的遵循情形。
- 檢視受託機構的營運復原因應計畫及其演練情形，以確保所有銀行業務可在合理的時間內繼續提供服務。對多數重要業務，每年或更頻繁的針對緊急應變計畫進行演練是有必要的。檢視這些演練紀錄，確認其復原時間符合銀行要求。
- 監視受託機構派駐在銀行內重要人事的異動情形。

評估服務及支援的品質

- 定期檢視服務水準合約所列各項受託機構處理標準的相關紀錄報告。判斷契約

內容與現況是否相符，是否需修改任何服務條款。

- 適時記錄及追蹤作業上的問題。
- 評估受託機構支援及達成銀行策略計畫與目標的持續能力。
- 判斷對銀行員工所提供的訓練是否足夠。
- 檢視客戶使用受託機構所提供商品與服務的抱怨情形，以及其解決方式。
- 執行假扮消費者、客戶問卷回函或客戶滿意度調查計畫。
- 定期與受託機構針對作業及操作議題舉行會談。
- 維護有關契約履行、修改及糾紛調解的文件及紀錄。

書面文件

若銀行欲成功管理委外作業，即必須明訂適當的書面監督計畫。適當的書面文件能幫助銀行監督及管理委外作業所衍生的風險。

適當的書面文件應包括：

- 就管理上須支付大筆金額或對作業有重大影響的廠商，所建立重要廠商或其他受託機構名冊。
- 有效的、目前的及完整的契約文件。
- 說明管理階層對新種業務或商品的計畫擬訂、決策過程，以及慎選受託機構程序的營運計畫書。
- 自受託機構取得例行性的風險管理及執

行報告書（如：稽核報告、安全審核、說明服務水準合約執行情形的報告）。

- 陳報董事會或代表委員會有關持續監督執行情形的例行性報告書。

結 論

OCC 支持及鼓勵全國性的銀行在許多合法及安全的機會中，運用委外作業，以強化商品的提供、增加營業收入、及擴增資產與

盈餘。為從委外作業獲得最大利益，銀行對管理相關的風險應訂有一套有效的作業程序。銀行能從委外作業中獲取利益的多寡，將直接取決於銀行對其能投入關注程度的比例而定，其中包括管理階層的決策過程、適切謹慎與持續監督的活動，以及感受客戶的期望及瞭解受託機構提供商品與服務。

（本文完稿於 91 年 1 月，譯者李俊勳現為本行金檢處電腦稽核科科長）