

# 風險控管人員及其助理人員

## 重點摘要

- ◆ 風險控管人員遍布各領域，負責財務風險的風控人員進用資格為大學以上財務金融、財務工程、數學、統計、商學、風險管理相關科系畢業，負責工程風險的風控人員進用資格則為大學以上工業安全、衛生、環境工程、工業工程、化工、機械等相關科系畢業；除了需要專業知識、溝通技巧以外，也需具備良好的英語能力。
- ◆ 由於企業風險意識抬頭，加上新巴賽爾資本協定上路，企業對風險管理人才的需求持續增加。
- ◆ 雖然多數業者並不硬性要求需具備證照，但若擁有 FRM(財務風險管理師)、ARM(美國風險管理師)、CISA(國際電腦稽核師)等國際證照或國內風險管理師相關證照，則會是一大加分。

## 職業特性

風險管理人員遍布各個產業，其核心任務為降低企業或個人因不確定因素遭受損失的機率和程度。風險控管是透過辨識、衡量(含預測)、監控、報告來管理風險，採取有效方法降低機會成本。各業別面對的風險狀況屬性不同，人員的工作重點也就有所差異。

在金融相關行業中，公司營運過程可能面臨市場風險(因利率、股價、匯率或商品之價格波動，導致部位價值減損)、信用風險(發行者或交易對手未能依約履行交割義務)、流動性風險(因市場成交量不足導致無法在合理價格處分部位)、作業風險(因內部流程、人員或系統失靈、不適當或外部事件導致直接/

間接損失)、法律風險(因未能遵循相關法令或履行契約所導致)等,其風險管理人員必須每日分析公司整體風險概況,確保所有的業務活動都盡可能在可預期範圍內,定期向風險管理委員會與董事會報告,供高階經理人掌握風險概況,協助決定最適資本配置,求取公司的最大利益。

製造業風險管理人員的主要任務是規劃及執行職業災害防止計畫、自動檢查計畫、安全衛生教育訓練等,防止因天然災害(如地震、颱風)或其他人為因素而衍生的風險;風險的範圍相當廣泛,視企業或組織的規模而定,包括工作中的傷害、工餘傷害、交通工具/一般財物毀損、生產物料的毀損或消耗、竊盜損失、暴行的破壞、火災或爆炸損失、一般責任險/產品責任險的賠償、空氣污染費用,甚至員工的怠工損失等,均屬於風險控制及損害防阻工作範圍。

總括來說,金融業的風險控管牽涉到「機會」的管理,風險管理人員的工作重點是在風險與報酬平衡的前提下,衡量出企業可承受的曝險範圍,以達到資本之最佳化配置;但製造業以及其他產業的風險控管則較常與「工安」管理相關,風險管理人員的工作重點是儘可能杜絕或預防任何發生意外的機會。

風險控管人員對於風險的監測方式主要是藉由判讀受監測單位的各項數據,除了必須熟稔 Office 軟體(如 Word、Excel、Powerpoint),在特定業別還必須懂 SAS 統計軟體、Crystal Ball 和 RiskProject 之類的風險管理分析軟體;由於與風險管理相關的軟體極多,各公司使用的軟體不盡相同,有些大型企業甚至會自行開發專用軟體,所以通常是人員進用後再接受相關的教育訓練,學習操作這些專門的風險管理分析軟體。

在人格特質上,風險管理人員必須花許多心力熟悉公司各項產品、解讀大量數據、研究/評估模型,最好具備細心謹慎的個性;此外,對「數字」要有足夠的敏感度,才能夠防範風險於未然。工作中經常與業務、IT、稽核、財務、法務等人員溝通或合作,因為要監控所有可能的不確定性,有時候會給同儕一種「風紀股長」的感覺,也需要具備良好的溝通協調能力,才能讓大家合作無間。

風險的判讀能力與經驗息息相關，資淺的風險管理人員主要負責跑報表、建置模型、收集/統整資料或數據、初步的分析判讀、定期壓力測試；而資深的風險控管人員則可依據這些結果擬出適當的避險策略。金控業個人金融部門管理信用風險的人員，日常工作大致就是客戶行為分析、信用評等、放款建議等；高階主管則要考量到政策、市場面的因素（例如政府的打房政策動向），進而決定銀行的放款業務是否要緊縮。製造業，基層風險控管人員除了危險因子辨識以外，還需負責安全衛生環境之維護、災害防止、執行全廠之風險管理計畫或損害防阻計畫，以確認並掌握損失暴露危險、分析並檢查替代性風險管理方法的可行性、選擇最佳風險管理方法與執行方法、監督計畫進行等；而高層的風險管理決策者則根據這些可能會影響公司獲利的風險因素，做出風險轉嫁或調整產能的建議。



透過會議上的討論，有利於風險控管人員做出正確的分析與判斷。

## 工作條件

基本上，大多數金融保險業的風險管理人員工作環境與時間就跟一般上班族一樣，作息與工作場所都比較固定。少數金融保險業風險控管職務（尤以產險公司損害防阻人員為代表）的工作地點有時候比較不固定，經常得代表公司考察工廠、運輸設施、辦公大樓之類的標的，評估是否可以承保；有些產險公司的業務範圍跨及國外，因此也可能需要奉派出國。

製造業中負責「SHE」(Safety, Health & Environment) 風險控管的人員因為必須實地到工廠、工作場所或作業現場勘查潛存問題，而有遭遇高壓電、高溫、有毒化學物質的可能，工作危險性自然較一般風控人員為高；負責財務風險者的工作型態則比較接近一般上班族。

至於會計師事務所的風險管理師，平日也要花很多時間拜訪客戶，訪談之後再根據客戶提供的財務資料，提出風險改善建議。

## 目前就業情況

自 97 年美國次貸風暴引發金融海嘯之後，風險控管益發受到關注。我國「金融控股公司及銀行業內部控制及稽核制度實施辦法」第 36 條明白要求：金融控股公司及銀行業應設置獨立之專責風險控管單位，並定期向董（理）事會提出風險控管報告，若發現重大暴險，危及財務或業務狀況或法令遵循者，應立即採取適當措施並向董（理）事會報告。

根據勞動部統計資料<sup>1</sup>顯示，民國 108 年 7 月受僱的風險控管人員 4,667 人，其 9 成 9 集中於金融及保險業，尤以銀行業約占 4 成為最主要，餘為其他金融服務業約占 3 成 9、證券期貨及金融輔助業、人身保險業約占不到 1 成。

### 風險控管人員受僱人數—按主要行業分

行業別	108 年 7 月	
	人數	百分比
<b>總計</b>	<b>4,667</b>	<b>100.00</b>
<b>工業</b>	<b>69</b>	<b>1.48</b>
<b>服務業</b>	<b>4,598</b>	<b>98.52</b>
金融及保險業	4,585	98.24
銀行業	1,975	42.32
其他金融服務業	1,840	39.43
人身保險業	253	5.42
證券期貨及金融輔助業	349	7.48

資料來源：勞動部「職類別薪資調查報告」。

附註：僅列示主要行業，故有細項加總與總計不符現象。

中華民國風險管理學會表示，「風險管理」對製造業而言，是比較新的管理概念，近年來企業的風險意識抬頭，許多大型企業把過去分散在工安、環保、稽核、法令遵循等部門的人員集中起來成為風險控管部門；一般而言，千人以上的製造業應該會有 10 人以上的風險管理人員編制。

此外，尚有一些歸類於專業、科學及技術服務業的事業單位（如：會計師事務所），也因為提供客戶風險管理的顧問諮詢服務，而有風險管理部門、風控人員的配置。

## 訓練資格及升遷

不同行業、不同職能的風險控管人員進用資格也不盡相同。一般而言，金控、保險、投信/投顧的風險控管人員若僅負責資料分析，通常需具備一般商學統計或風險管理等相關科系背景、能夠操作 SAS、SPSS 等統計套裝軟體；如果工作內容牽涉到模型建置，則需要經過財務（稅）金融、財務工程、數學、計量研究等相關科系的訓練，最好熟悉 Basel II<sup>2</sup> 信用風險管理相關規範並具備信用評等模型建置經驗。而製造業的工安類風險控管人員、產險業的損害防阻人員則有另一套要求標準，應徵者通常要有大學以上工業安全、衛生、環保或理工相關背景，具備安全衛生管理、風險評估、消防系統管理、緊急應變規劃、施工承攬及工程品質管理等相關能力。

證照方面，多數公司並無硬性規定，但若能擁有財務風險管理師<sup>3</sup>、美國風險管理師<sup>4</sup>、國際電腦稽核師<sup>5</sup>等國際證照，將是一大加分；此外，國內亦有中華民國風險管理學會的個人風險管理師、企業風險管理師等證照。負責損害防阻的風險管理人員因為職務特殊，若有消防設備師、消防設備士、結構技師、土木技師、水利技師、大地技師、美國非破壞性檢測協會（ASNT）IR（紅外線）檢定等資格，則優勢大增。

每一家企業的風險管理部門都會訂出 KPI (關鍵績效指標)，風險控管人員的考績與 KPI 達成度相關。由於風險會隨大環境不斷改變，風險控管人員必須持續充電、裝備專業，諸如證基會、金融研訓院、中華民國風險管理學會等，每年都有開設相關課程，許多業者會把參加課程內容或受訓成績也納入打考績的考量；此外，有些金融業者或大型製造業者甚至會要求風險控管人員對外發表論文、個案研究等，以激勵風險控管人員與時俱進充實專業。

升遷方面跟一般上班族類似，也有基層風險管理師、副理、經理、協理、副總等層次之分，大公司多設有獨立的風險控管部門，最高主管稱為「風控長」(CRO)，在組織架構中的地位相當於副總經理。

由於衍生性金融商品日益複雜，加上法令的要求趨嚴，目前人力市場上的風險管理人才仍相當緊缺；且這個領域的專業門檻偏高，極少企業會把風險管理業務外包，被取代的可能性比較低。

在轉職管道方面，金融保險業風險控管人員很適合轉任同具風險管理功能的稽核、法令遵循等職務；由於許多風險控管人員具有財務方面的專業，可轉任到前臺擔任基金經理人、交易員，或是轉到財務部門擔任財務工作，不少企業高階財務主管之前都是優秀的風險控管人才。至於負責工安、環安領域的風險控管人員，則可轉向廠務管理（例如製造業者的廠長）等工作。

## 薪資收入

根據勞動部統計資料顯示，民國 108 年 7 月受僱的風險控管人員平均薪資 70,836 元，其中經常性薪資（不含績效獎金、年終獎金等非按月發放者）64,808 元、非經常薪資 6,028 元。按行業別觀察，以證券期貨及金融輔助業平均 82,140 元最高 其次為人身保險業平均 79,027 元。

## 風險控管人員受僱薪資—按主要行業分

108 年 7 月

單位：元、%

行業別	總薪資		經常性薪資		非經常性薪資	
	(1)=(2)+(3)	結構比 (1)/(1)	(2)	結構比 (2)/(1)	(3)	結構比 (3)/(1)
<b>總計</b>	<b>70,836</b>	<b>100.00</b>	<b>64,808</b>	<b>91.49</b>	<b>6,028</b>	<b>8.51</b>
<b>工業</b>	<b>78,605</b>	<b>100.00</b>	<b>64,720</b>	<b>82.34</b>	<b>13,885</b>	<b>17.66</b>
<b>服務業</b>	<b>70,719</b>	<b>100.00</b>	<b>64,809</b>	<b>91.64</b>	<b>5,910</b>	<b>8.36</b>
金融及保險業	70,752	100.00	64,839	91.64	5,913	8.36
銀行業	71,363	100.00	66,526	93.22	4,837	6.78
其他金融服務業	62,773	100.00	61,895	98.60	878	1.40
人身保險業	79,027	100.00	76,651	96.99	2,376	3.01
證券期貨及金融輔助業	82,140	100.00	55,279	67.30	26,861	32.70

資料來源：勞動部「職類別薪資調查報告」。

中華民國風險管理學會指出，即使同樣都在金融業，負責不同面向的風險管理人員待遇也有差異，一般信用風險調查的風控新鮮人起薪大約 3 萬餘元；但如果是負責財務工程方面的風險管理工作，又具備相關證照的話，則可能從 5 萬元起跳；也有某些特殊的風險控管職務（例如產險公司的損害防阻人員），薪資加津貼等可能高達 10 萬元以上。就普遍情形來說，外商、大企業的待遇會比本土企業、小公司好。

至於製造業的風險控管人員薪資，沒有經驗的風險控管助理人員起薪約是 3~4 萬元，風險控管人員 4~5 萬元不等；若在科技業，還可能有股票分紅，但分紅的多寡與景氣、各公司營運狀況有關，並沒有所謂的「平均行情」。

資深風險控管專業人員待遇的「想像空間」很大，5 年以上資歷的資深人員月薪（不包括分紅、年終等）7 萬元以上是很普遍的；若是年資 8~10 年以上、擁有任職於大企業完整資歷以及危機處理經驗的風險管理人才，月薪 10 萬元以上並不罕見。

## 前景與展望

往昔，有專責「風險管理部門」的企業並不多，即使是風險意識較高的金融業，也多半只是著重打消呆帳而已，而把其他所謂風險管理的工作分攤給財務、稽核、法令遵循等單位。然而，在全球化的趨勢下，金融市場競爭激烈，金融商品愈來愈多元，風險管理工作變得更為複雜且更具挑戰性，專責的風險管理部門遂成為趨勢。

國際清算銀行巴塞爾銀行監督管理委員會已於 93 年 6 月發布新巴塞爾協定 (Basel II)，對於信用風險之資本計提部分，增訂標準法 (Standardised Approach) 及內部評等法 (Internal Ratings Based Approach, IRB)，供銀行引用，以達到強化銀行風險管理能力的目標；為因應此協定，金控業者對風險管理人才的需求大增。

不僅金控業者需才孔急，保險業亦然。我國金管會保險局副局長曾在「2011 NTU IEFA 經濟金融會計國際研討會」中一場主題為「保險業風險管理實務與趨勢探討」的座談會指出，為強化保險業風險管理，將強制所有保險業者在董事會下設置「風險管理委員會」；而且 99 年實施的「保險業風險管理實務守則」也將進一步訂入法令之中，列為保險業的內稽內控項目，違者將受罰。

風險管理是公司治理、供應鏈管理的重要環節，不僅金融及保險業極為重視，許多大型製造業也都紛紛成立風險控管專責部門。近幾年，經濟環境動盪，97 年發生次貸風暴及金融海嘯，接下來則是歐債危機，均造成極大衝擊；此外，國際局勢瞬息萬變、極端氣候威脅提高，也都可能成為企業經營的不確定變數。為了降低可能的損失，對風險管理人才的需求勢必提高。

## 相關資訊來源

中華民國風險管理學會

<http://www.rmst.org.tw/>



台灣金融研訓院

<https://www.tabf.org.tw/>

金融監督管理委員會

<http://www.fsc.gov.tw/ch/index.jsp>

## 備註

- 
- <sup>1</sup> 勞動部（民國 109），職類別薪資調查報告（資料時期：民國 108 年 7 月）。
  - <sup>2</sup> 為強化國際型銀行體系的穩定、避免因各國資本需求不同造成不公平競爭，國際清算銀行下的巴塞爾銀行監理委員會於1988年公布以規範信用風險為主的跨國規範，稱為巴塞爾資本協定（Basel I）；1996年修正案將市場風險納入資本需求的計算，於1997年底開始實施；1999年6月公布新的資本適足比率架構；2001年1月公布新巴塞爾資本協定草案，修正之前的信用風險評估標準，加入了作業風險的參數，將3種風險納入銀行資本計提考量，以期規範國際型銀行風險承擔能力；2004年6月正式定案，並希望在2006年底以前，大多數國家都能採用。
  - <sup>3</sup> 財務風險管理師（Financial Risk Manager, FRM）由 Global Association Of Risk Professionals（GARP）舉辦，考試科目涵蓋資本市場、信用風險、作業與整合性風險、公司治理等領域。FRM 沒有學歷及年齡限制，考試分為 part I 和 part II 2 階段，皆通過後且有 2 年財務風險或其他相關的工作經驗才能申請取得 FRM 證書。相關資訊詳見 <https://www.garp.org/frm/frm-program.aspx>。
  - <sup>4</sup> 美國風險管理師（Associate in Risk Management, ARM）是由美國產物保險核保協會（CPCU/IIA）針對風險管理所推出的認證，主要有 3 門課程，涵蓋了風險管理、風險控制以及風險理財等層面。

---

<sup>5</sup> 國際電腦稽核師 (Certified Information Systems Auditor, CISA) 簡介相關資訊，  
詳見中華民國電腦稽核協會 (Computer Audit Association) 網址：  
<https://www.caa.org.tw/cisa-license.asp>。