



以稽核立場探討分行各項業務 內部控管及常見之作業缺失 【前台AO人員、後台人員職務代理篇】

華銀董事會稽核部 劉同渭

前言

九十五年七月，全行全面採新的制度，依組織改造方式重新啟動，八月起也正式採新的薪酬制度（基本上薪酬依員工對績效貢獻度而定，打破以往依年資訂薪酬的舊思維）。頓時組織改造成為當時最熱門話題，可還記得那時流傳的一句玩笑話：「組織改造、組織改造，『不合才來走』（台語）」，雖是句玩笑，卻也反映出許多同仁內心的擔憂。

組織改造是制度的革新，推行只是一種方法、一種手段，其主要目的乃在提升同業間的競爭力。在新組織規劃的新制度，與新績效管理發展制度的推行下，其目的在於「期望透過新制度的落實，真正提升本行在同業間的競爭力；並透過新績效管理發展制度的實施，能有效提升每位員工個人績效及能力，創造銀行、主管、員工個人三贏的結果。」（以上引述董事長錄影談話的內容）

好快！一年過去了，你是否仍停留在那句玩笑話「不合才來走」的框框裡，尚未跳脫出來？或是已體會到「透過新制度的落實，創造銀行、主管、員工個人三贏的結果」？

說實在話，新的薪酬制度對稽核部人員最為不利，但我仍樂見其制度對銀行全體的功效（我並非為了奉承阿諛，畢竟我也有機會調到營業單位去打拼）。還記得學生時代，一位國文教授期勉我們畢業後在任何職場上，別忘了工作三部曲：先認識環境，而後學會適應環境，再談改造環境。不可諱言，制度上仍有許多待改進之處，但與其抱怨制度不公或自怨自艾，不如盡快適應制度、調整自己的角色與步伐，在工作崗位上盡情發揮。

分行同仁平日忙於業務，對業務規定因不夠瞭解難免有所疏失，有感於此，筆者曾於華南金控四十八期，發表「信託、財富管理業務篇」一

文，許多同仁表示對他們有不少的幫助，只要花少數時間，即可將業務缺失減到最少，這樣的回應激勵我在新制度實施滿一年時，撰寫本文，盼能對在第一線打拼的分行同仁有所助益。

正文

在分行新「組織業務」區分為前台A0人員、後台人員後，其權責與內控方式皆有所改變，因見解不同產生最多爭議的，是前、後台相關職務代理的問題，「本行新組織業務流程手冊」第81頁：

問：若遇分行前台業務或後台作業人員短期出缺、休假、訓練或遇特殊情形時，相關職務代理如何辦理？

答：相關職務代理依下列順序辦理：

1. 部門內代理：

前台企金及個金業務由部門內人員互為代理，後台存匯、徵審及外匯作業（外匯指定單位）由部門內人員在不違反內控的原則下互為代理，惟理財業務人員依財富管理部規定辦理。

2. 跨部門代理：

前台由企金及個金業務部門人員互為代理，後台則由存匯、徵審及外匯作業部門（外匯指定單位）人員在不違反內控原

則下互為代理，惟前、後台人員不得互為代理，有關理財業務人員依財富管理部規定辦理。

3. 單位主管在不違內控的原則下彈性處理。

於臨店查核遇見解不同時，同仁最常以「單位主管在不違內控的原則下彈性處理」回答，但別忘了還有所謂的「不違反內控的原則下」才可彈性處理，謹以稽核立場並依查核時與分行同仁間互動、討論之見解與心得，將上述1.2.3.點，整理為七大重點、三項備註，供分行同仁參考，若有不正確之處，盼同仁們不吝指正。

- 1、前台：企金及個金業務部門人員，優先在「部門內人員」互為代理。
- 2、後台：存匯、徵審及外匯作業部門人員，優先在「部門內人員」於不違反內控原則下互為代理。（註一）
- 3、前台：企金及個金業務部門人員於無「部門內人員」可代理時，可互為代理。
- 4、後台：存匯、徵審及外匯作業部門人員於無「部門內人員」可代理時，於不違反內控原則下可互為代理。（註二）
- 5、前台、後台人員不得互為代理。
- 6、理財人員依財富管理部規定辦理（理財人員不得兼任分行業務，於分行櫃員請假時亦不得代理）。
- 7、單位主管在不違反內控原則下，可



彈性處理。(註三)

(註一) 所指不違反內控原則，如會計、出納人員不得代理「櫃員業務」(雖同為存匯部門)，審查人員不宜擔任複審工作(雖同為徵審部門)等。

(註二) 所指不違反內控原則，如徵審、外匯部門不得於同一日(未暫停其原職務)代理出納或會計業務等。(可依註三方式辦理)

(註三) 所指不違反內控原則，如總務兼前台A0人員擔任外勤工作，可於整個營業日暫停其外勤工作時，代理會計業務等。

稽核部為了新制度的實施，早在去年六月下旬召集業務檢查科各組組長，就組織改造分行區分為前台、後

台等業務人員之內控問題，做探討與規劃、修改查核項目與增減稽核報告書評述項目，謹就其中新增「前台業務人員不得做櫃員交易之業務權限現行之規範與管理是否妥適」之項目，依資訊科技管理群，其相關部門現行公文與規定，簡述控管重點如下：

- 一、依新組織分行職務區分前台A0業務人員(含理財專員)，及依其他內控原則如會計人員、出納人員皆不得有一般櫃員交易業務權限。
- 二、如上相關人員其權限之授權，悉依資訊規劃開發部於整合後新ETABS系統上所設三重層次控管之規範管理：

1、使用者等級之控管：

台幣ETABS系統使用者代號及授權限制如下表：

使用者	主管等級	使用者代號 設定範圍	不敷使用時之 使用者代號	備註
經理	5	900		除「AU-使用者資料控管」外，亦可設定業務權限
副理	4	901		除「AU-使用者資料控管」外，亦可設定業務權限
使用者資料 控管主管		902 905		僅能設定「AU-使用者資料控管」，不可設定業務權限
台幣主管		931 948	921 929	
台幣櫃員		051 099	001 020	
理財專員		006		

2、操作等級之控管：

- 00：一般使用者，僅可查詢
- 10：櫃員，可做查詢及一般性櫃員交易
- 20：會計，可做查詢及會計操作等級之交易
- 30：主管，可做查詢及主管操作等級之交易，亦可授權10（櫃員）及20（會計）等級之交易。

3、採群組授權方式，雙簽授權之控管：授權任何業務權限時，需由有「AU業務權限之授權」中兩位主管方可授權使用。

且應於權限授權後即列印「Z126交易：使用者權限查詢」列印使用者權限明細表，與「電腦末端系統使用者權限異動申請表」相互勾稽，以避免授權錯誤。

又本年度稽核訓練過程「資訊業務稽查重點」有關營業單位電腦授權狀況之稽查重點如下：

- 一、申請之授權與實際授權狀況是否一致：
 - 列印「Z126：使用者權限查詢」及「Z127：使用者基本資料表」與「職務分配表」及「電腦末端系統使用者授權異動申請表」核對授權狀況是否合理，是否事權合一，是否符合牽制原則。
- 二、使用者授權異動之稽核軌跡：

若有權限之異動，除填寫「電腦末端系統使用者授權異動申請表」外，需執行「Z126：使用者權限查詢」（可列印全部權限）列印報表勾稽備查（以防權限授權錯誤）。

以上所述控管重點及稽查重點，應可使同仁們更瞭解現行「前台業務人員不得做櫃員交易之業務權限」相關規定，及資訊規劃開發部於系統程式上所設計之控管方式與平日分行自行查核之方法。文末列舉「新分行組織業務流程」辦理分行業務後，筆者臨店查核所發現與本文相關之待改進事項，以供同仁參考。

- 一、理財專員其使用者代號，未使用「理財專員專用代號#006」，請即更改使用。
- 二、理財專員其使用者代號之「操作等級」為「10：櫃員，可做查詢及櫃員執行交易」，請即更改其「操作等級」為「00：一般，僅能做查詢」。
- 三、出納人員（縱因兼任「票據集中化作業指定櫃員」需查詢相關退票資料，給予使用者代號），其使用者代號之「操作等級」為「10：櫃員，可做查詢及櫃員執行交易」，請即更改其「操作等級」為「00：一般，僅能做查詢」。



- 四、前台A0人員其使用者代號之「操作等級」為「10：櫃員，可做查詢及櫃員執行交易」，請即更改其「操作等級」為「00：一般，僅能做查詢」。
- 五、前台A0人員其使用者代號之「操作等級」為「10：櫃員，可做查詢及櫃員執行交易」，複查「Z126交易：使用者權限查詢」，該分行皆有於權限上適當授權，於內控上尚稱妥適，唯資訊規劃開發部於程式設計上既有「操作等級」「00：一般，僅能做查詢」，仍請更改其「操作等級」為宜。
- 六、前台A0人員其使用者代號之「操作等級」為「10：櫃員，可做查詢及櫃員執行交易」，複查「Z118交易：櫃員流水資料查詢」印錄之資料，有執行櫃員交易記錄，如放款類交易LN442、LN436等應有不妥，請即更改其「操作等級」為「00：一般，僅能做查詢」。
- 七、外匯人員使用者代號#061，徵審人員使用者代號#062，同時授有存款、匯款所有權限，應有不妥。請即重新檢討，依其經辦工作性質之需要，授予是當權限使用即可。
- 八、企金、個金A0主管使用者代號#901，具有與徵審、存匯主管相同，可「核准」有存款、匯兌、放款等櫃員執行類交易之權限，不符本行前台、後台不得互為兼

任或代理之內控規定。且複查五月份「主管核准交易明細表」(DR-02)，經常有「核准櫃員執行類交易」之紀錄，應有不妥。請即依權責，重新授予「適當權限」使用。

- 九、按全行已全面採用ETABS系統，經整合後每位使用者(存款、放款、匯兌、會計、外匯)，只要一使用者代號，即可依其工作性質授予適當權限使用。故整合前使用者代號#151、#152、#161、#162、#171、#172等(其為舊會計、匯兌系統使用之代號)，應請做刪除及密碼恢復初值。
- 十、於執行「使用者權限設定」交易後，皆未即執行「Z126：使用者權限查詢交易」，列印使用者權限資料，據與「電腦端末系統使用者授權異動申請表」相互勾稽，防止權限授權錯誤，再呈單位主管核閱蓋章後留存備查。

結 語

以上論述依據：

1. 本行新組織架構手冊
 2. 本行新組織業務流程手冊
 3. 95.4.11財業字第03889號函
 4. 95.6.15業營、企一字第06685號函
 5. 95.9.7資綜字第09509874號函
 6. 95.9.22企行、個業字第0951036號函
- 請同仁參閱。