

企業經營風險評估及策略規劃

一、企業風險分析及案例說明

回顧風險管理相關文獻與資料，許多影響組織風險輪廓的因素，正是風險管理演進的原動力。大致而言，這些因素可分為外部因素與內部因素。

外部因素包括：

1. 經濟環境的改變，即使機構本身並無任何改變，但經濟環境的改變將改變機構的風險輪廓。
2. 競爭因素對於盈利造成壓力並可能改變客戶的選擇與預期。
3. 法律/監理上的改變某些情況下造成新業務的產生，如 Gramm-Leach-Bliley 法案通過後，金融機構得跨業經營；其他情況可能產生對業務的新限制，如前述法案中有關私密法規部分，使得機構在經營業務上，需額外考量個人資料隱私保障的問題。

內部因素則包括：

1. 經由組織再造(reengineering)或產業間(inter-) 與產業內(intra-) 併購(M&A)所引起的組織或領導權的改變。
2. 保持公司現有市場地位與發動攻勢進入新市場的新策略。
3. 新產品或舊產品改變。
4. 新技術、新配銷管道，以及新程序的使用。

理論上，這些因素無所不在，惟因環境、組織的演變，在不同時期，某項因素頓時觸發當時風險管理的新焦點，並且經營者總是在機構遭逢巨大損失後，開始體認應該更積極地管理風險，進而採取實際行動加以改善。總歸來說，這些行動包括：

1. 監理者增訂新規定—可能涵蓋衡量、報導，或提列資本—協助其監控與減輕風險衝擊。
2. 市場參與者對於風險如何管理產生新的預期。
3. 機構必須控制風險以維持績效。
4. 資訊與技術的進步造就更為精密的管理技巧。

這些實為風險管理方法與工具的進步的原動力。例如，美國在 1980 年代早期的儲蓄與貸款危機，造成當時大家對利率風險的重視；1980 年代中期德州銀行倒閉與石油危機，使得貸款集中度問題受到重視；近來，由於鍵石第一國家銀行(First National Bank of Keystone)與霸菱銀行(Barings)倒閉事件，使得業者開始注意作業風險暴露的問題；另外，主管當局關心當產品日趨多樣與複雜的情形下，機構如何進行總合風險管理，防範未然。然而，新型工具與方法，已經額外地將風險管理的焦點，由個別交易風險(如貸款或交易)轉移至組合風險(如投資組合的風險值(value at risk)) 與全面性管理風險。隨著風險管理朝著更為廣泛的方向，資源與經濟資本配置將變得更有效率，在風險的減輕與惡化可同時考量下，整體公司的資源最適配置將更為精確。BCM 之主要部分就是確保企業於災害發生後能降低關鍵性活動(Mission Critical Activities, MCAs)，減少遭受意外事故衝擊發生的可能性，以及一些適當的控制能夠被清楚地說明、執行且適切地管理。國際化與全球化對於許多跨國大企業，或是中小企業都將是一種挑戰，所需考量的風險面亦更廣，因此企業風險除了涵蓋了一般的風險項目外，更包括了財務、形象、營運、環境、法律、人力、業務等多方面的風險存在因子，而根據國際損失控制協會(International Loss Control Institute, ILCI) 對於美國企業 18,000 件的巨災統計，其中 70% 未設置風險管理系統之企業，在遭受巨災後五年內會結束營業。

風險管理的概念早已盛行於歐美，近年來更倡導整合性風險管理或現代化風險管理理念，而國內所言之風險管理主要是指財務面之管控策略，而非國外所言之企業風險管理概念。整體而言，企業風險包括有決策風險(Strategic Risk)、財務風險(Financial Risk)、營運風險

(Operational Risk) 與危害風險(Hazard Risk)等，其中決策風險與財務風險在整體企業風險中所佔比重大於營運風險與危害風險，而危害風險又以安全衛生環保工作為主要核心。此外歐體也在推動企業風險管理(Enterprise Risk Management)，其架構包括財產與停工之危害風險(設備失效、資料風險、火災、水害、犯罪行動、運輸危害…)；財務風險(收益性、完整性、償付能力…)；組織運作風險(運作發展、附屬單位、聯繫與責任義務…)；利害關係者風險(顧客、財務、分包商、官方…)；營運風險(機械與設備、原料與替代物、廢棄物與排放物、工作場所、產品與服務之品質)等。就當前局勢而言，我們進一步分析企業在風險管理上的問題為何？

1. 認知不足：企業風險管理的架構與理念其實國外行之有年，國內僅有少數企業，特別是高科技產業或是國際化企業有建置此體系，絕大多數企業則是依法規與保險公司所提改善內容為主。

a. 缺乏風險評估工具：為營造企業安全工作環境與追求合理保險費率，清楚辨識企業內潛在之危機性風險、危險性風險、需監控風險與可接受風險甚為重要。反觀諸多企業在進行危害風險改善之際，絕大多數係依據外部利害關係者之意見進行改善，此作為並無法清楚掌握真正迫切且嚴重之風險何在，更遑論對於企業之效益為何。因此，清楚定義欲分析之風險目的與選用合適之風險評估方法論與工具方能全面性系統性辨識出企業內潛在之危機性風險、危險性風險、需監控風險與可接受風險。

b. 定義欲分析之風險範疇，可由企業構成之要素抽絲剝繭而獲得，此要素包括人員(People)、設備(Equipment)、原物料(Material)、環境(Environment)，由單一要素便可進一步思索希望分析何種危害，例如原物料在設備的環境中可能產生之危害為何？設備失效造成原物料外洩使得環境可能受到何種衝擊？人員在原物料儲存的環境中可能危害為何？

c. 確立欲分析之風險危害後，便可選用合適之風險評估方法論與工具進行全面性系統性的危辨識。例如欲分析變壓器發生爆炸之因果關係便可援用事件樹(Event Tree Analysis, ETA) 或失誤樹(Fault Tree Analysis, FTA) 的方法加以分析；若要了解企業火災風險的大小與核保之關，可以參考如德國慕尼黑再保公司、漢諾瓦再保公司及其他保險公司或專業組織之火災風險評估方法 (Fire Insurance Risk Evaluation) 來分析企業之建築結構使用性質危害、消防防護、工廠安全管理。

d. 上述問題一旦克服，便可以清楚企業在不同介面上之風險特性為何，並依據風險改善優先順序，即危機性風險→危險性風險→需監控風險→可接受風險，逐年計畫性改善，自然而然企業風險將獲得全面性的控制，並得到再保公司的肯定與支持，為企業爭取最大福祉。

2. 事權不一：企業保險事務通常由財務部門負責交涉，對於實際從事損失預防與控制的部門而言，並未實際參與其中，經常導致企業安全績效與改善努力之成果未在專業包裝的情況下功虧一簣甚至談判籌碼盡失，因此部份企業已逐步將財務、安全、衛生、環保融合於風險管理部門之中。就國內企業而言，大型企業通常會尋求保險經紀人或風險管理顧問機構之協助以突顯企業風險管理績效，然大多數企業尚未依此模式進行，值得注意的是具備風險預防與控制技術能力之保險經紀人或風險管理顧問機構，對於企業風險之改善更具影響力。

3. 投機心態：由於國內外政經局勢的改變，部分業者考量未來可能轉赴其他地區投資，而不願積極面對既存風險進行預防與控制，或選擇棄保一途，此法實不值效尤，個人建議業主對於危機性風險與危險性風險仍應加強整頓，因為落實安全才是企業最大保障，保險是在萬不得已的情況下的應變之道。受國內外災難事故的影響，台灣產業保險費率與自負額大幅攀升，在經濟低迷的寒冬中，除了產業內外腹敵的影響外，此舉更為企業平添諸多憂愁，面

對險惡的環境，企業若不是與當地保險公司或國外再保公司妥協，便只有棄保一途，惟此作為恐將引發企業更大危機，加速企業淪亡之腳步。有鑑於此，回歸風險管理的根本方能為企業創造最大利潤與提升競爭力。從 1990 年至今的十餘載中，台灣企業對於安全文化的塑造與危害風險的預防與控制，確實有目共睹，然安全工作的落實，卻仍以國內法規所規範的內容或實務做法為主，法規係規範應有之最低水平與要求，故此難獲國外再保公司之認同，也經常造成企業花了大錢，卻無法獲得合理的保費對待，當然以台灣目前被列為鉅災地區的情況而言，能夠維持保費水準擴大再保公司承保範圍，應是企業可追求之目標。

企業營運持續計畫是針對各種可能災害事故風險，包括火災、營運策略錯誤、產品責任問題、機密外洩、研發進度落後、爆炸、重要幹部被集體挖角、傳染病(如 SARS)、有毒氣體外洩、食物中毒、電力中斷、石油危機、消費者糾紛、政治暴動、恐怖份子等等，擬定應變與復原計畫，以應付可能對公司所造成之營運與財務狀況。因此 BCP 不只是災害復原、危機管理、風險管理控制或是技術的復原。它展現出一個企業和管理階層在經營層面的遠見與決心，這不僅是企業內執行單位的個別訓練，更是整個企業共同參與的全面計畫。在企業面臨異常的狀況時，BCP 提供企業繼續營運的策略和運作的模式，在企業營運中斷或是損失時，能繼

續提供它的產品和服務。營運持續計畫已經被認為是一個良好的企業必須實行的政策和構成這個企業是否能夠繼續生存下去的要素之一。企業內設置 BCP 應在營運中斷策略的尺度上著墨，而不應該僅把目標侷限在危機運作之環境及條件上。

企業的風險分成策略風險（包括內部的管理策略及外部競爭策略）、企業營運時會造成的風險、國際匯率變動與銀行利率變動所面臨的財務風險，如表 4 所示，及遇到天災或其他不可避免所造成的危機風險，並且每類風險都有內部與外部的不同顯著與潛在風險因素，如圖 8 所示。

表 1 企業風險之內涵與案例介紹

	策略風險	營運風險	財務風險	危害風險
本質	高階主管對於企業內外部的形式不清楚，使企業的營運策略錯誤	國內外法規的變遷，使之營運風險的增加。	因企業內帳務問題或外部經濟變動的影響。	因天然災害或人為疏失所造成重大營運衝擊
案例	HP 於 90 年代中期，因策略錯誤導致獲利呈現負成長（增加）	RoHS 與 WEEE 的推行	博達案 訊碟 太電	921 地震 日月光中壢廠祝融之災

備註：各種企業風險的來源(略)。

瞭解企業風險的內涵與來源之後，並且根據風險發生來源（可分成內外部及(非)人為），進行風險分類，粗分成四大項目，如圖 1，包括：

1. 內部－技術/經濟(非人為)：
2. 內部－個人/社會/組織(人為)
3. 外部－技術/經濟(非人為)
4. 外部－個人/社會/組織(人為)

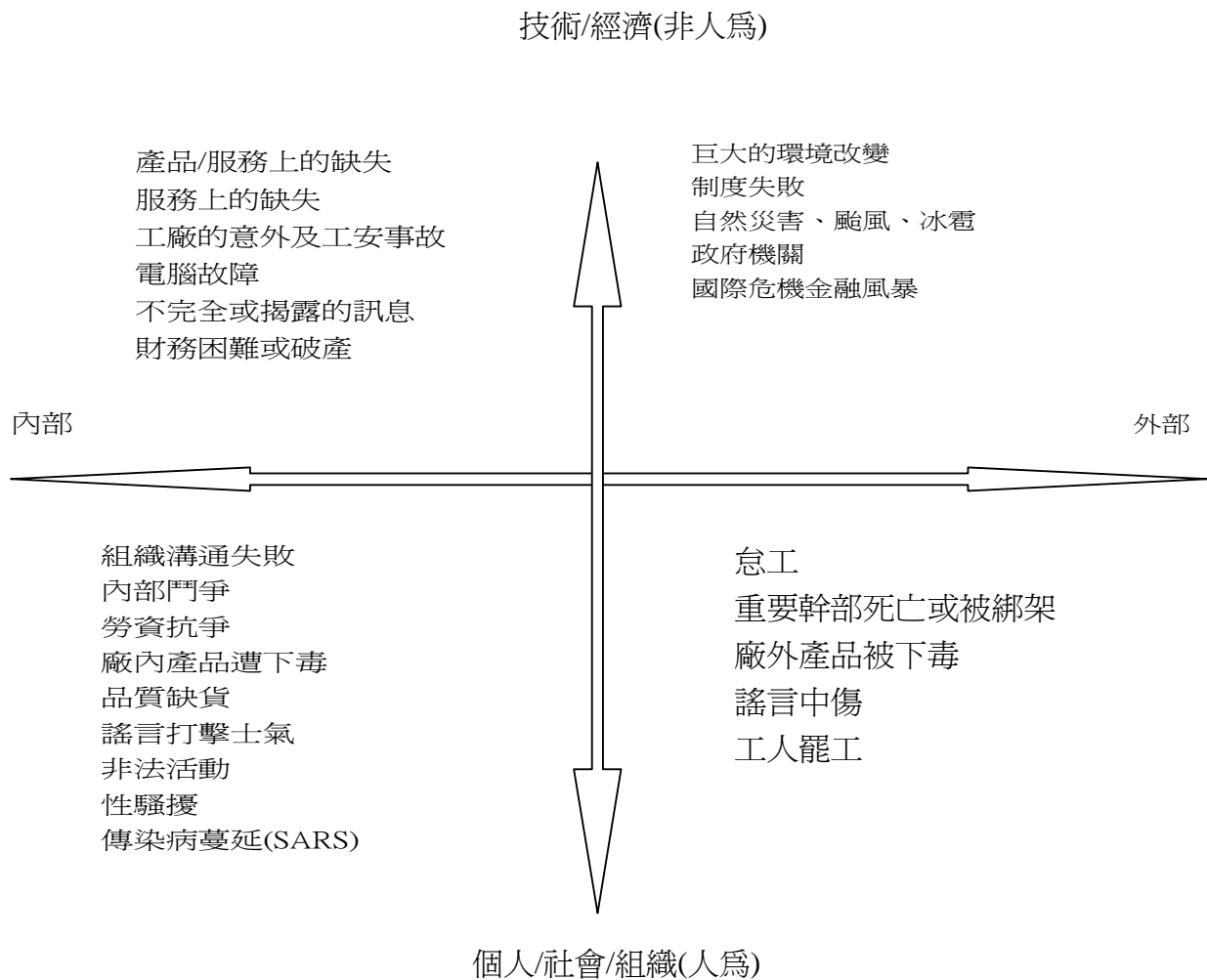


圖 1 企業風險分析

企業的風險評估(Risk Assessment, RA) 能夠提供企業資訊使用的企業能夠決定它的風險意願，其風險評估方法可將風險依其發生頻率與嚴重性進行風險等級的區別，區別出企業在風險控制上所需投入的資源及心力，如圖 10 所示；RA 的目的在於能夠辨別、確認、清楚地說明及評估一個企業所面對的和 MCAs 相關的風險；這是建立風險意願及行動計畫來降低風險。風險對於一個企業而言可能來自於內部或外部，而我們應該以這些風險發生的可能性(機率及頻率)來評估它。

由 RA 所得到的結果應該包括辨別、確認且清楚的說明下列事項：

1. 企業暴露於特定類別的意外事件的可能性。
2. 風險集中，例如：將一些 MCAs 至於相同的建築物或場所內。
3. 一個結合的 BIA 及 RA，能夠優先處理 BCM 及風險控制的焦點；且使得風險意願能夠被企業的決策單位或高階主管簽署。
4. 評估各種風險對企業造成的危機。
5. 風險管理的控制策略及工作計畫被高階主管所認同且簽署。

損失頻率

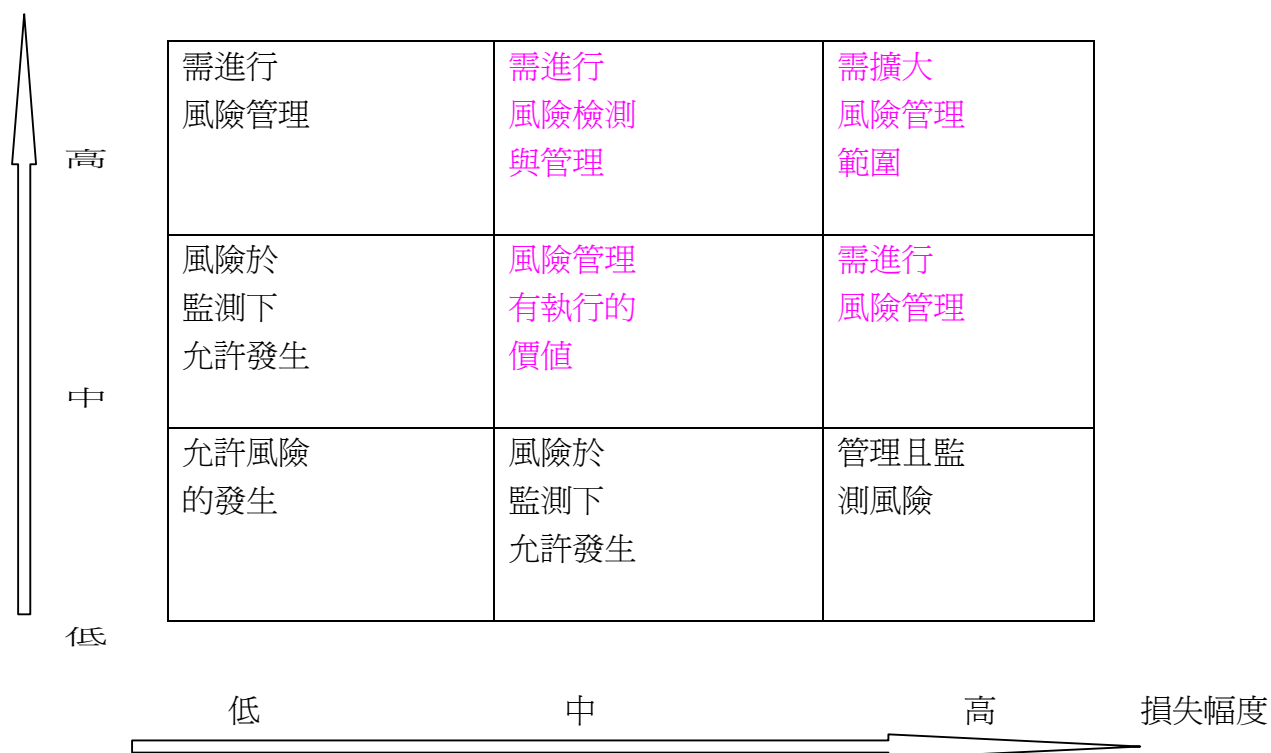


圖 2 風險管理模式

根據風險評估的結果，可以了解企業所面臨到的風險情形，如果要使企業受到的風險減少，可藉由風險管理的方式將風險作最適當的控制與消除，因此風險管理的功能包括：

- (1) 了解企業內部的環境、組織缺失與關鍵營運。
- (2) 辨識自然及潛在衝擊事件對於營運持續的影響，其中包括明確與可忽略的事件。
- (3) 企業須了解在一段時間內所發生的事件，會帶來的結果。
- (4) 建置應變策略，以減少風險所帶來的衝擊。
- (5) 根據風險分析的結果，忽略風險值低的事件；並須維持營運持續計畫的高適應性。