

第四章 企業風險管理

第一節 風險管理理論建構

一、企業風險定義與分類

企業的經營以生存為首要任務，而環境風險（Environmental risk）是企業營運時所面臨的最大威脅，對企業而言，其所容易遭受損失的環境風險來源，主要可以分為三類：

（一）、一般環境風險：意指總體環境的風險，包括政治風險、法令風險、經濟風險、社會風險、天然風險，為每一家企業在經營時皆會面臨的營運風險。

（二）、任務環境風險：與企業產銷活動產生直接關聯的外部環境，如顧客偏好改變所產生的需求風險、供給風險、競爭風險與技術風險。

（三）、企業特有的風險：來自企業本身的決策與營運方式，也包含了因為營運範疇選擇不當所造成的風險，或企業的應收帳款無法實現所帶來的營運風險等等（吳思華；2000）。

企業經營的過程中所導致企業人身、財產、責任與淨利損失的風險，也是企業營運風險的主要來源（鄭燦堂；1998）。由以上學者對於企業營運風險的定義可得知，其間差異並不大。經本研究整理歸納後，對於企業營運風險因素的定義區分為經營內部風險和經營外部風險兩種。

(一)、經營內部風險(Operation inside risk ; 由公司內部所引發的營運風險) : 起因於經營管理上的不徹底執行或決策草率失當, 主要有營業額低落、庫存量過高、品質管理不良、新產品開發過慢、資金不足、投資過大、經營團隊的理念不合、內鬨、董監事或職員的循私舞弊等等。

(二)、經營外部風險 (Operation outside risk ; 由公司外部所引發的營運風險) : 主要指企業外部情況的變化或不確定性, 所引發威脅穩定經營之危險因子。例如訂單的中斷、市場需求的變化、原料的難以取得、不良債權的增加、匯率的變動、股東代表訴訟等等。

另有學者將企業營運時所面臨的風險分為短期風險與長期風險 (Shepherd ; 1997) :

(一)、短期風險 (Short-term risk) : 以時間為座標軸。隨著營運時間改變, 企業的獲利或虧損快速且巨幅的變動, 即為短期風險。

(二)、長期風險 (Long-term risk) : 企業營運基本方針改變的危險, 可使企業因此而面臨巨大災難, 甚至因此而倒閉、破產或關門大吉。而長期風險即存在於此種改變之中而不容易被查覺。

同時, 企業營運風險也是企業因為內部和外在壓力而無法達到營運目標的風險, 亦即是關於企業獲利和生存的風險 (Gay ; 2002) 。

二、企業風險管理的目標

Rejda (1995) 提出企業風險管理的目標是「作為一個損失前經濟的保證, 而

於損失後有一個令人滿意的復原」。簡單分成兩個目標，一個是損失預防目標

(Pre-loss objectives)，另一個則是損失善後目標 (Post-loss objectives)，說明如下：

(一)、損失預防目標

A. 減少焦慮 (Reduces anxious)：任何企業對不確定的未來，都會產生憂慮，如何避免這些憂慮，也是企業重要的預防目標。

B. 經濟性保證 (Efficient guarantee)：企業如何用最低的營運成本，來面對損失的發生。也就是企業願意支付一些費用，來減少損失對企業營運目標的傷害。

C. 履行社會責任 (Fulfills the social responsibility)：企業的安全與社會的安定密不可分，企業若遭受損失，社會也會遭受損失，所以企業應該將減少社會損失視為經營目標之一。

D. 履行外在的強制性義務 (Fulfills the external compulsory duty)：企業經營必須符合企業外在的環境要求。

(二)、損失善後目標

A. 生存 (Survival)：損失善後的生存目標包含要能履行法律的義務，有清償債務的能力，要有足夠的閒置資產可供利用，使企業可以繼續營運。所謂「繼續生存」是指企業遭受最大災害後，至少在一段合理的時間內，恢復部份生產活動的情況與能力。

B. 繼續營運 (Operation continuation)：企業除了在損失發生後可以繼續

生存外，尚且能在短時間內獲得實際補償得以恢復正常營運。

C. 維持盈餘的穩定 (The maintenance of earning stability)：一方面是避免或減少獲利中斷，另一方面是可以在平時提存意外準備金用以支付不可避免的利潤減少或中斷。

D. 保持企業繼續成長 (The maintenance of enterprise continues to grow)：風險管理不但要達到前三項目標，同時也要保持企業未來長期營運繼續成長的目標。

E. 善盡其社會責任 (Friendly its social responsibility)：透過風險管理使企業於損失發生後，對受害之人及其家屬有一合理之補償，且能在最短時間內恢復營運，以確保員工之工作安全，是為企業應付之社會責任。

第二節 企業風險管理理論論述

一、企業風險管理的目的

風險管理的目的在於確保管理個體，不論是個人、企業或是國家社會，在合理可行的代價之下，儘量消除未來的不確定因素，使得預期的結果與實際的結果之間的差距（或稱之為變異）能夠減到最低。換言之，企業風險管理的目的有三項：第一是控制並使風險減至可接受的程度；第二是降低風險決策的不確定性；第三是提升一般民眾對風險決策的信心。（吳及揚；2005）。

二、企業風險管理的原則

（一）、詳細考慮風險發生後，損失發生的機率。

(二)、用於消除風險的費用，不能超過預期的真正損失。

(三)、在企業管理上多加考慮損失潛在性的大小，切勿因小失大。

(四)、善加考慮利益與損失之間的關係，不必要冒企業本身所不能承擔的風險，強制執行營運計劃。

三、企業風險管理的定義

有系統、步驟的運用企業內部的管理政策、程序、實際操作程序在風險的評估、分析、與控制中，以期達到保護企業員工財產，避免營運停頓，防止企業外部環境損毀和民眾傷亡。簡單來說，就是制定和執行整個決策的過程使意外損失產生對企業組織的負面效應降低至最小。

四、企業風險管理的要素

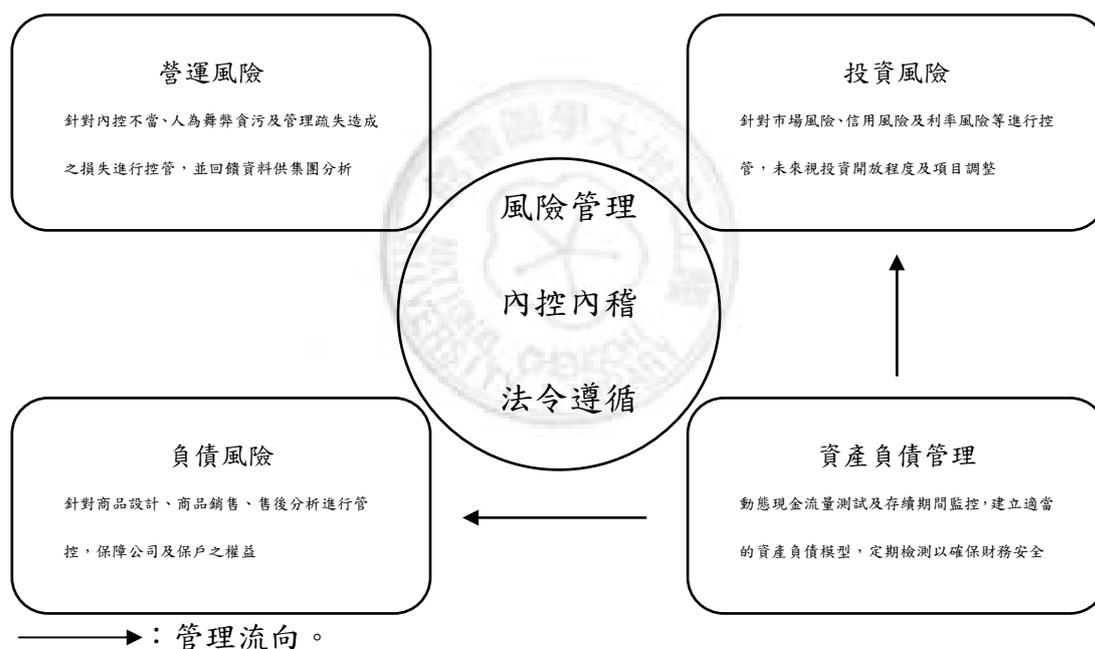
Skipper (1998) 認為風險管理包括三個主要因素：風險評估、風險控制和風險理財。風險評估是分析潛在損失的可能性和可能幅度之程序；風險控制包括預防損失、降低損失幅度與避免潛在損失危險，風險控制通常是管理風險最有效的方法。風險理財則是包含提供資金、處理潛在損失的技巧，例如買保險和自留是兩個提供損失基金主要的方法。風險管理就是管理風險評估、風險控制和風險理財等活動。

五、企業風險管理流程

(一)、目前的「企業風險管理」已演變為「整合性」的風險管理 (Integrated risk management)。即要求企業組織內的各單位以企業整體的觀點，持續有系統

地透過風險辨識、風險評估、風險處理與監控，並透過溝通之過程，將風險管理納入政策考量，以達成組織目標。而整合性風險管理的目的，在於預先瞭解企業內部各單位履行其職掌、任務，推動施政，以及面對內外環境需求執行決策時，可能會影響組織目標達成的事件有哪些？研判事件發生的可能性與影響度，並在落實有效管理行動後，降低營運風險轉成危機事件之發生機率及使其影響企業的衝擊縮減到最小化。

參考台灣國泰人壽保險公司的風險管理流程如圖 4-1 所示：

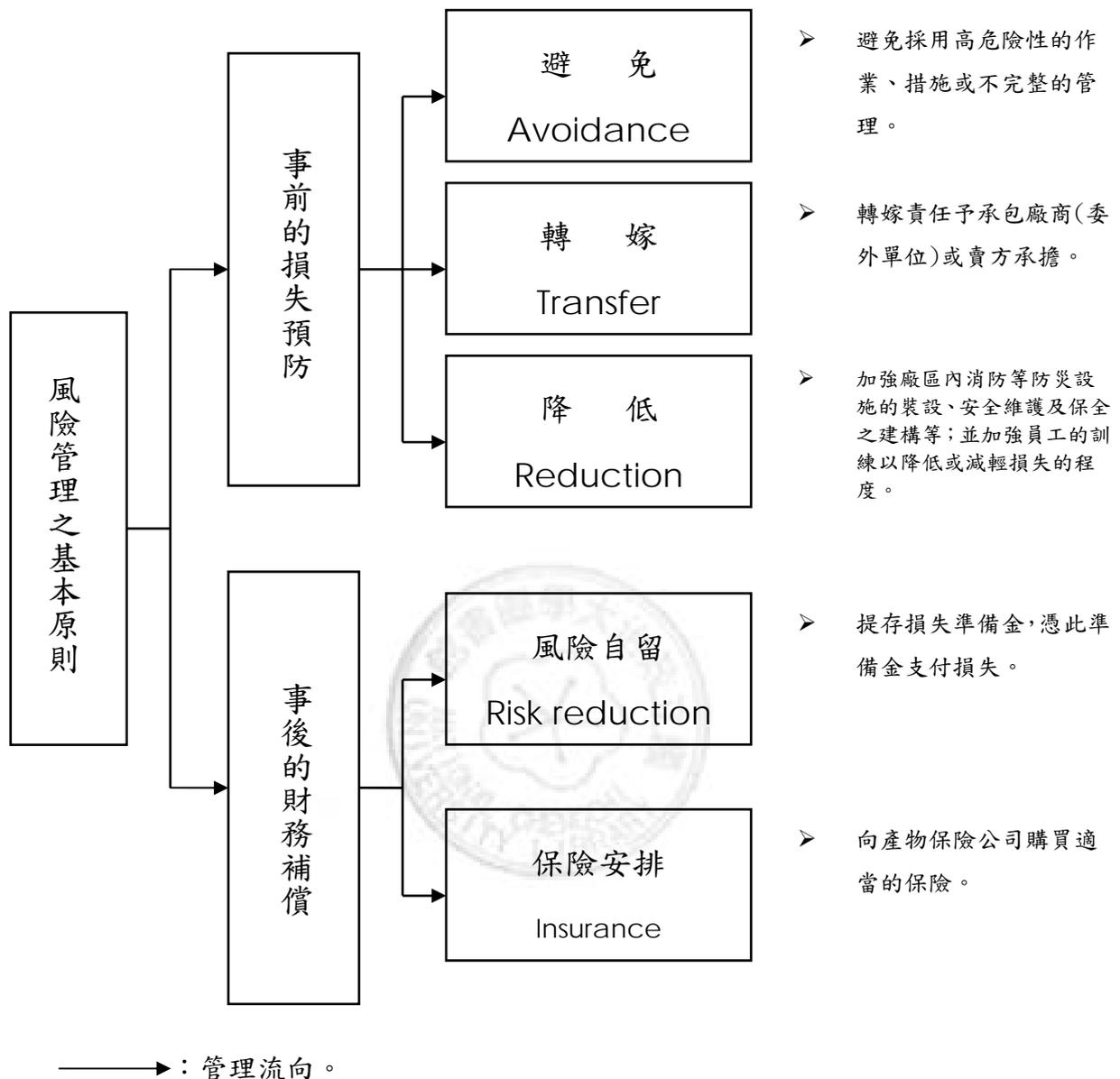


資料來源：政治大學 95 級 EMBA「風險管理新趨勢」課程期末報告、本研究整理。

圖 4-1 保險公司風險管理流程圖

(二)、企業風險管理流程圖的架構，依照風險基本管理原則，依循下列步驟作有效的檢視。評估企業風險、確認企業風險、確認可能的風險主導人、設定可接受的風險程度、確認對風險的適當回應、實行回應、獲得有效性保障。製造業風險管

理基本原則之流程，可分為事前的預防損失與事後的財務補償。如圖 4-2 所示：



資料來源：政治大學 95 級 EMBA「風險管理新趨勢」課程期末報告、本研究整理。

圖 4-2 製造業風險管理之基本原則流程圖

風險管理原則的詳細流程，主要分成以下四點（吳及揚；2005）：

A. 風險規避（Risk avoidance or hedging）：風險的避免與逃避。風險規避原則主要是探討避險的策略，即是設法不去承擔風險，而著重於使用何種方式以避開特定風險的打擊。如市場區隔、建立商譽品牌，利用契約法規與時空規避等。

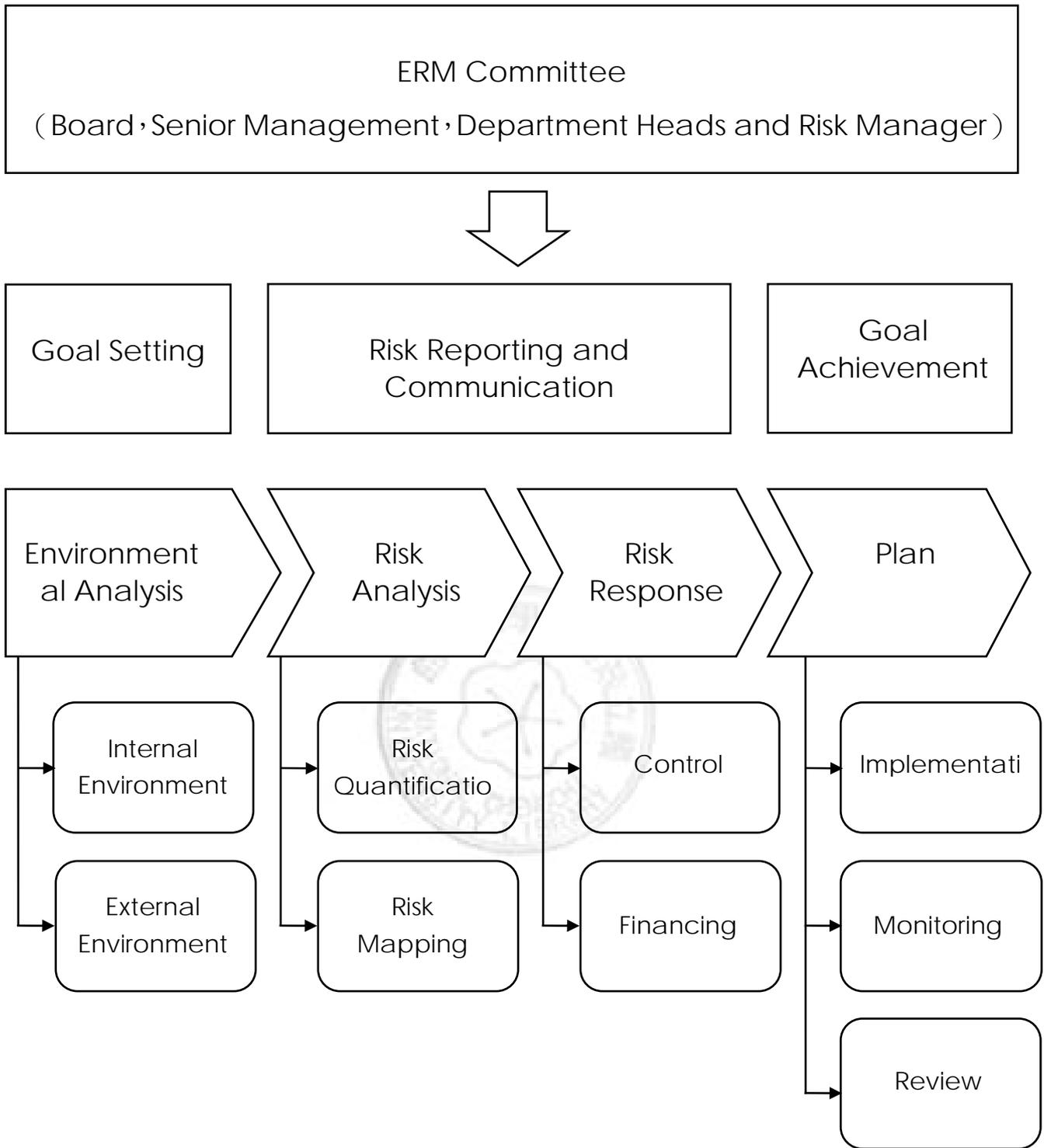
B. 風險轉嫁 (Risk transfer): 保險與積極轉嫁。風險轉嫁原則致力於權衡如何支付合理的代價，好將風險 (危險) 轉移到自身以外的特定個人或組織，讓風險發生時衝擊力完全由這一個接受代價的特定單位來承擔。如利用企業、法規與時空轉嫁風險。

C. 風險分散 (Risk sharing and diversification): 風險的分散與互相抵消。風險分散原則研究如何在承擔風險之時分散其衝擊力，將其力道分攤到各個地方；要不使其衝力相互抵銷，要不就設法只需要承受局部的衝擊。如企業多角化經營，產品多樣化等。

D. 風險自承 (Risk retention and Risk reduction): 風險自留與降低。顧名思義，風險自承的原則著重於如何將風險全部自我承受吸收，設法在事故發生前或發生後有效降低其衝擊力。例如風險的預防與自力救濟，改善企業管理制度，設立內部稽核，管理情報系統，危機處理單位，儲蓄，購買債券，認購基金，保險金自留額等。

根據圖 4-2 的基本原則，我們可以配合企業風險管理流程 (The enterprise risk management process; 如圖 4-3 所示)，來詳細規劃、擬定針對特定的產業、特定的企業規模、特殊的時空被背景之下有效的來降低企業營運風險。

簡而言之，風險管理步驟包括：風險確認、風險衡量、風險決策、風險管理施行、成效考核與回饋等。



—————>：管理流向。

資料來源：Risk Management and Insurance Perspectives in a Global Economy (Figure 12.3 : The Enterprise Risk Management Process)

政治大學 95 級 EMBA 「風險管理新趨勢」課程期末報告、本研究整理。

圖 4-3 企業風險管理流程圖

第三節 跨境營運企業風險辨識機能

一、兩岸三地跨境企業營運的風險管理目標

根據 Shapiro 和 Titman (1985) 的研究，風險管理的目標，像所有管理行動一樣，是為了對公司整體價值有所貢獻。公司的整體價值等於它的折現預期未來現金流量，財務理論及實務顯示未經管理的公司暴露風險實際上會降低公司的價值。隨著總風險增加，公司的經營成也會增加，這麼一來就會降低了公司預期淨現金流量的水平。如果是這樣，那麼降低整體風險會增加預期現金流量，藉此增加公司的價值。

Rodda, Trieschmann, Wienen 和 Hedge (1988) 則認為風險管理的目標必須從損失發生前開始計算到損失發生後，然後來加以探討。損失發生前，風險管理的目標為：節約原則、減少憂慮、符合外界法令、社會責任等；損失發生後，風險管理目標則為：求生存、繼續營運、收益穩定性、繼續成長、社會責任等。

二、兩岸三地企業營運風險管理決策支援的工具（風險控制與風險理財）

可運用於風險管理決策支援工具相當多，較常見的有 SWOT 分析、決策樹 (Decision tree)、情境模擬規劃 (Scenario planning)、作用力場分析 (Force-field analysis)、蒙地卡羅模擬 (Monte carlo simulation) 和影響力模型建立 (Influence modeling) 等。

三、兩岸三地跨境企業營運風險管理計畫

風險管理計畫，是為了達成企業風險管目標，而進行使用的單一規劃。其設定

了欲達成特定風險管理目標的重要執行步驟、規定執行規劃所需要的時間，同時也指派了工作的負責人。

四、兩岸三地跨境企業風險管理的執行

(一)、成立風險管理組織

在公司組織架構中，設立獨立風險管理部門，由專任風險管理專業人員，負責風險管理的業務。

(二)、制定風險管理政策

風險管理政策是指導風險管理決策之方針，雖是一種思考方向，但也容許有各種程度自由裁量。

風險管理政策可能源於企業管理上需要；也可能是來自較低階層人員向管理階層確定是否具有風險管理的決策權所作之訴求；或可能自組織內風險管理人員的決定或行動。

風險管理政策在組織內有些特殊功能：包括允許風險管理人依可完成此目標而作決定；簡化風險管理決策過程；有助於確保風險管理決策一致性和公平性；可完成宣示與溝通目的；可順暢推行風險管理，因位階明確，與其他部門主管溝通協調較無障礙。

風險管理政策內容，基本上可分為兩個部份：第一是風險管理政策基本說明；第二是風險管理部門，各專業人員職責的明定表列。內容簡繁、涵蓋範圍視各需求而定。唯草擬時應注意以下重點：第一，明確宣示風險管理的目的。第二，既稱政

策，故宜以原則性語句示。第三，草擬各專業人員職責時，宜注意彈性授權。

雖然許多組織的風險管理政策有趨於陳腐僵化的傾向，但透過能定期稽核，可以確認和去除不合時宜之政策。

茲將企業之風險管理舉例如下，以供各企業風險管理人或高級主管擬定或修正風險管理政策時做為參考。

(一)、明定風險管理人員及其工作執掌

風險管理人係包括任何對組織之風險管理計畫負有基本責任的人，就較大的組織而言，凡擁有「風險管理」職稱的主管，以及其他主管如副總裁、財務長、會計長、秘書、其他重要人員等都是必需對風險管理計畫負起責任的人，然就較小組織而言，則其風險管理功能是由首席主管來執行，或委由外界人士如風險管理顧問來執行。

茲綜合內部稽核研究基金協會（Institute of Internal Auditors Research Foundation）和普華永道（PwC）全球風險管理解決方案總監 Holmers（2004）之內容將各相關風險管理人的角色與責任整理如下（吳及揚；2005）：

A. 執行長：驅動整個企業或組織將焦點集中在風險管理上。最主要負責所有影響企業或組織存活能力和獲利性的風險。必須瞭解企業或組織最重要的風險範圍，並確保它們受到管理。負責在風險與報酬之間發展一個健康的平衡關係。必須確保適當風險文化在整個企業或組織中被建立和維持。

B. 財務長：負責所有財務風險管理活動。在實行適當的風險管理結構時，代

表執行長採取行動。負責在風險與機會之間維持一個有效的平衡關係，與資金功能密切合作，以幫助企業或組織降低財務風險暴露的方法。

C. 風險控制長(或風險控制經理):與企業或組織合作來實行一個風險結構，使所有風險都可以透過這個結構受到管理。確保這風險結構在需要時受到適當的維護和更新。持續監督風險，並且管理和報告企業或組織的風險狀況。與主要風險的主導人密切合作，以確保它們受到適當的管理。協助確認所有主要風險和解決策略。處理整體的風險管理計畫；運用風險管理策略；運用風險理財策略。

D. 內部稽核經理：在營運上負責持評估企業或組織內部的風險。這通常是透過一系列的循環稽核來進行，以確保所有營運單位正在適當地管理風險。為所有營運部門提供風險事務的建議和指導。直接向稽核委員會報告，且經常向董事會報告。

E. 專案與計畫經理人：專門負責積極管理那些可能影響專案或計畫結果的風險。確保任何可能有重大營業影響的專案或計畫風險是由財務長或風險控制長提出。

F. 營業單位經理人或主管：負責自己營業單位內的營運與功能性風險管理。確保任何有較廣泛營業影響的風險是由風險控制長或財務長提出。

五、風險管理績效評核

(一)、目的

績效評核是管理系統中重要的工作。主要的目的是：判定計畫是否已經執行且可達到既定的目標?判定風險控制步驟是否已經執行且有具體的效果?更可以促進

計畫和風險控制措施之執行，提供可檢討的資訊。廣義而言，就是為根據所建立之標準探測過去決策的結果是否與預期之目標結果一致；也為了調整過去的決策以適應新的變動環境，故需定期進行績效評估（宋明哲；2001），良好的績效必須靠有效的全體員工採取激勵措施來達成。

但在制定激勵措施時，要考慮員工個性上及管理人員之間領導風格上的差異，同時也要知道個人之個性會隨時間之改變而改變。評估風險管理執行績效之目的是為了控制績效和適應未來之變局。

控制績效之步驟包括建立評估標準、衡量實際績效與所設立標準之差異程度和調整差異程度等。而評估標準則包含行動標準—事故發生前所做防範行動與損失結果之減少。好的評估標準之特性為客觀性、彈性、經濟效益性、重要時數顯示性、修正行動之指引性等。

（二）、製作風險管理年度績效告書

其內容包括：導言風險控制策略、風險理財策略、保險替代性風險理財、損失紀錄、危機處理、風險管理成本分析、檢討與建議等。

（三）、設立目標績效管理，由管理部門或稽核部考核績效。

（四）、設立內控作業標準，由稽核室稽核。

（五）、逐年計算總風險成本（含保險費、損害防阻費用、損失總金額、風險管理行政費用等），並與歷年比較是否逐年降低。

（六）、如發現風險控制績效逐漸降低，則應依風險管理步驟，逐項重覆檢視、

檢討並改進，以求落實風險管理。

六、風險成本分攤制度

組織內（集團內）各單位（各公司）之工作績效及責任之歸屬之評估基礎為適切的風險成本分攤制度。風險成本包括：承擔的損失、保險費、損失控制成本、風險管理行政費用。風險成本分攤之目的（Head；1998）為鼓勵管理人員提升風險控制之績效；為求風險承受和風險分擔之平衡；為能提供管理人員有風險成本之資訊；為幫助風險承擔規劃方案之執行。

良好的風險成本分攤制度應具備簡明易懂、免除造、要有激勵管理人員降低損失之作用、能使管理人員易懂且具公平性、編製風險預算書等條件。為符合上述條件，Leverett 和 Mcketown（1983）共同發展出一套新風險成本分攤方法。

新的分攤方法為考慮過去各單位損失經驗，分為良好損失經驗和不良損失經驗，由於風險經理必需調上下限，雖具主觀色彩，但不失為組織或企業分攤風險成本、本獎勵管理人員執行損害防阻之良策。

第四節 跨境營運企業風險管理結論

一、企業實行風險管理的原因

企業對於風險管理之所以如此重視，主要係基於兩點理由之考慮，即損失發生成本（Cost of risk by happen）和損失憂慮成本（Cost of risk by fear and worry）。由於包括賦稅成本、破產預期成本與代理成本等之交成本可能影響股東，將減少公司未來收益的預期值，從而使公司價值減少，在公司價值極大化的目標

下，因風險引發交易成本，是公司要管理風險的理由。同時為了保員工安全與利益以及完成社會責任，也有必要管理風險。

二、企業風險管理的功能

(一)、直接增進企業績效：風險管理可使企業各種費用減少而收入加，直接足以增加企業經營之績效，即使非營利性之經濟單位，亦可因而提高作業之效率。無論任何風險管理計畫，皆可使費用減少，例如經由損失預防或抑減，可以小量之代價，減少意外損失之發生；又如採用移轉方法，可以低廉之移轉費用，將可能發生之重損失，移轉於他人；再如自願保留之損失，則可由最經濟的準備應付之。

(二)、間接改善企業利潤：企業如能有效處理其風險，各部門管理人將獲得心理之安定，並增強其擴展業務之信心；一般企業經理人其經營業務所具之純粹風險，如能因風險管理而認識其存在，當可增加決策之正確性；在決定從事某種業務時，如對其純粹風險作正確之處理，則業務經營當能更為明智與有效；風險管理可使每年利潤及現金流量之變動，減少至一定限度，有利於業務發展計畫之有效實施，以及預期目標之正確達成；經由風險管理之事先準備，在多數情形中，可使廠商在遭受損失繼續營運，因此可保持其顧客或供應商，不致流失而轉向其他廠商採購或供應；在損失發生後，風險管理計畫可提供資金，以確保人力與物質資源之運，繼續發展目標之廠商，仍得以不斷成長；無論債權人、顧客及原料供應者，對企業利潤各有貢獻，如廠商對於各種純粹風險能有確實保，則彼等無不樂於與其往來，進行交易；員工亦能安心為其工作。

(三)、決定企業經營成敗：風險管理可決定企業經營之成敗。對於若干風險事故，如產品責任訴訟之鉅額賠償，或廠商製造設備之重大毀損，若事先未有適當準備，一旦事故發生，足使企業形成癱瘓，甚至停業。僅此一端，已足以突顯風險管理之重要功能。

三、風險管理的理念

在於調整（一）對於未來不確定的各種結果，（二）為確定未來結果所需支付的代價大小。

風險管理作用，在於期盼介於這「結果」與「代價」兩者之間取得一個平衡點，可以一方面降低風險的大小；另一方面在風險發生時減少非預期結果的發生。

Daft (2003) 將願景 (Vision) 定義為一個具有可信度但不易達到之吸引人和理想的未來。Quinn (1980) 在策略一書中將策略 (Strategy) 定義為一種能整合組織的主要目標，政策和行動系列成為具合力整體之一種形式或計畫。Daft (2003) 將目標績效管理 (Management by objectives) 定義為：是一種方法，經理人與員工可藉此定義每一個部門，每一個專案和每一個人的目標，並且使用它們來監督隨後的績效。

陳永清 (2005) 在《企業風險控制長的職務與挑戰》的一文中指出：如今企業面對的風險包括營運風險、信用風險及其它難以衡量的風險，種類既多且繁雜，因此，企業在討論營運策略及長期計畫時，有風險長 (或風險管理人) 的參與非但重要，且屬必要。如今，風險長除在既定的風險控管方面的職責之外，更被賦予需

負起責任積極規劃出一套能有效管理層出不窮的風險、進而發揮企業競爭優勢的風險管理架構。

從資誠會計師事務所全球聯盟所（PricewaterhouseCoopers；簡稱 PwC）與經濟學人智庫（The Economist Intelligence Unit；簡稱 EIU）的調查也發現，企業如今將信譽風險視為最大的威脅。因此，企業加強要求風險長對企業價值所可能造成的威脅提供專業諮詢，例如，風險長將越來越需要考量企業的購併決策、如何在新市場上競、品牌的信譽、以及募集資金的能力等等。

其實，風險管理的基本工作不變。然而，一些新的風險領域將需被納入考量。例如，管理交易風險及管理信譽風險基本方法也許類似，但執行時所應用的工具及回應的方法與行動就需視個別領域的特性予以規劃。

當今的風險控制長也需要對所有風險做整體考量，亦即環視所有的風險：包括信用風險、市場風險及會衝擊企業策略方向的「無形」風險等，並了解這些風險如何相互影響與可能產生的結果。例如，當考慮進行兩岸三地的企業購併計畫時，風險分析不僅須專注在盈虧及資產品質等構面，還須將諸如對人員衝突、系統的穩健性、市場的看法等因素納入考量。風險控制長的任務，即是發展一套可以在不同情境下分析多重風險的方法。風險控制長須負責確保企業了解本身承擔風險的能力，除了在「短期可承受的風險範圍」及「企業長期目標」之間尋求平衡之外，還須將投資人、客戶及其它利害關係人的期望也納入考量。

此外，風險控制長的其它主要職責還包括：扮演獨立監察者，透過各種管道聽

取員工對違反道德、隱藏虧損、或其它管理階層無法解決的風險議題所提出之建言並做出回應。近來許多引起大眾矚目的企業醜聞，即是由無法透過企業正常管道提出抱怨的員工所舉發的。

目前，風險控制長的日常行程多半是被與法規相關的專案所佔據，他們必須負責詳擬一套遵循 Basal II*、IFRS** 與沙賓氏法案*** 等法規所之公司治理、風險與資本管理基礎架構，他們也必須兼顧策略性或溝通性的重要職責。同時，風險控制長可能也要思考新法規及其它重要發展（諸如企業整體風險管理、以及風險管理與績效管理漸增的關係）對企業文化與風險管理的範圍所帶來的衝擊。其它經常必須關注的特定議題，則包括風險資料的供給與取得，如何整合各風險。

Basal II* 即新巴塞爾資本協定（The New Basel Capital Accord）的簡稱，其原理為加強資本計提之風險敏感度，風險涵蓋範圍更廣泛，多項風險量方法的選擇，主管機關與市場更具影響力，風險量與管理；其基本精神在於風險管理能力提升，並應用到營運能力與策略訂定，而不僅僅只著重在資本計算方面。

IFRS** 是國財務報告準則（International Financial Reporting Standards）之簡稱，由國際會計準則委員會（IASB）所發展與公佈之會計與揭露的準則。

沙賓氏法案*** 美國在 2002 年發生一連串上市公司管理失當的醜聞後，國會迅速通過沙賓氏法案（Sarbanes-Oxley Act），其主要目的在重建投資大眾對證券市場之信心，沙賓氏法案公布後，美國證管會、紐約證券交易所及公開公司會計監督委員會（Public Company Accounting Oversight Board；PCAOB）相繼提出

各項規範，其重點都在於提高公司會計及財務資訊之透明度、明訂管理階層對財務報表之責任、以及加強對企業詐騙行為之防治與懲罰。

另外，總體經濟因素、通貨膨脹、利率變動及個別國家的環境因素等，都是風險控制長必須考量的風險，這些風險可能導致企基需重新調整營收目標。尤其是多（跨）國性企業的風險，更形複雜。段開齡（1988）認為對依各多國性公司而言，國外風險的存在將會重大地影響該公司規劃並執行整體（包括國內和國外）風險管理的功能和活動。身為多國性公司風險管理經理的要務是去體認一些特殊的國外風險，包括：（1）在國外實質財產及經營上的風險，（2）國際性和全球性的政治風險，（3）國際性及全球性財務風險。

