

《風險管理專題》

趙永祥 博士

南華大學財務管理研究所

Date: 2018年9月 - 2019年1月

趙永祥博士 主要學經歷

現職：南華大學財務金融學系暨財務管理研究所助理教授

主要研究領域

國際金融情勢分析、兩岸經貿與投資、企業風險管理與投資策略

主要資歷：

青輔會青創貸款創業輔導顧問

經濟部中小企業處創業輔導顧問

行政院勞動部創業輔導顧問

行政院勞委會桃竹苗區多元就業方案諮詢委員

勞動部勞動力發展署銀髮族顧問團顧問



趙永祥博士/風險管理專題

《風險管理專題》 課程題綱

- 壹、何謂風險管理？風險管理基本概念
- 貳、如何駕馭/處理風險？風險管理原則與處理步驟
- 參、風險規劃與有效評估之架構與模型
- 肆、因應策略-風險管理與風險處理/如何擬定與執行
- 伍、風險管理/企業危機管理與危機處理
 - 一、企業風險之種類
 - 二、風險管理常見問題與缺失
 - 三、企業危機管理過程三階段
- 陸、投資中國大陸的風險管理
- 柒、風險管理實務－國內外案例研討
- 捌、結論與分組討論

壹、何謂風險管理？

風險管理基本概念

壹、何謂風險管理？如何駕馭風險？

- ◆ 何謂風險？
- ◆ 何謂風險管理-為何要風險管理？
- ◆ 如何馴服/駕馭風險？
 - ◆ 如何瞭解風險-風險評估？
 - ◆ 如何降低風險-風險處理？
- ◆ 小結

風險管理概念之起源

風險管理從1930年代開始萌芽。風險管理最早起源於美國，在1930年代，由於受到1929—1933年的世界性經濟危機的影響，美國約有40%左右的銀行和企業破產，經濟倒退約20年。美國企業為應對經營上的危機，許多大中型企業都在內部設立了保險管理部門，負責安排企業的各種保險項目。可見當時的風險管理主要依賴保險手段。1938年以後，美國企業對風險管理開始採用科學的方法，並逐步積累了豐富的經驗。1950年代風險管理發展成為一門學科，風險管理一詞形成。

何謂風險(Risk) ？

「某種損失事故發生之不確定性」

天有不測風雲，人有旦夕禍福

地震、颱風、瘟疫、企業倒閉、投資失利…



構成風險的三要件

- ◆ 「必須為不確定」 (**Uncertainty**)
 - ◆ 災害的發生與否？發生的時間？發生的地點？發生的狀況及發生程度？都是無法預知及掌握的。
 - ◆ 有些事故雖會造成災害或損害，不過如果是事先可以預先確定知道者，不能稱為風險
- ◆ 「必須要有損害發生」 (**Damage**)
 - ◆ 若事故的發生不會帶來損害，則不能稱為風險
- ◆ 「必須屬於未來」 (**Coming in the future**)
 - ◆ 已發生過的災害或損失，不屬於風險。

風險的種類

◆ 純損風險

- ◆ 若事件發生後的結果，**只有損失，而沒有獲利的情形下**，此類的風險稱為純損風險。

◆ 投機風險

- ◆ 若事件發生後的結果，**除了損失或沒有損失之外，尚有獲利的機會**，此類的風險稱為投機風險。例如**企業或個人運用資金從事證券/不動產市場的操作**。

風險類型

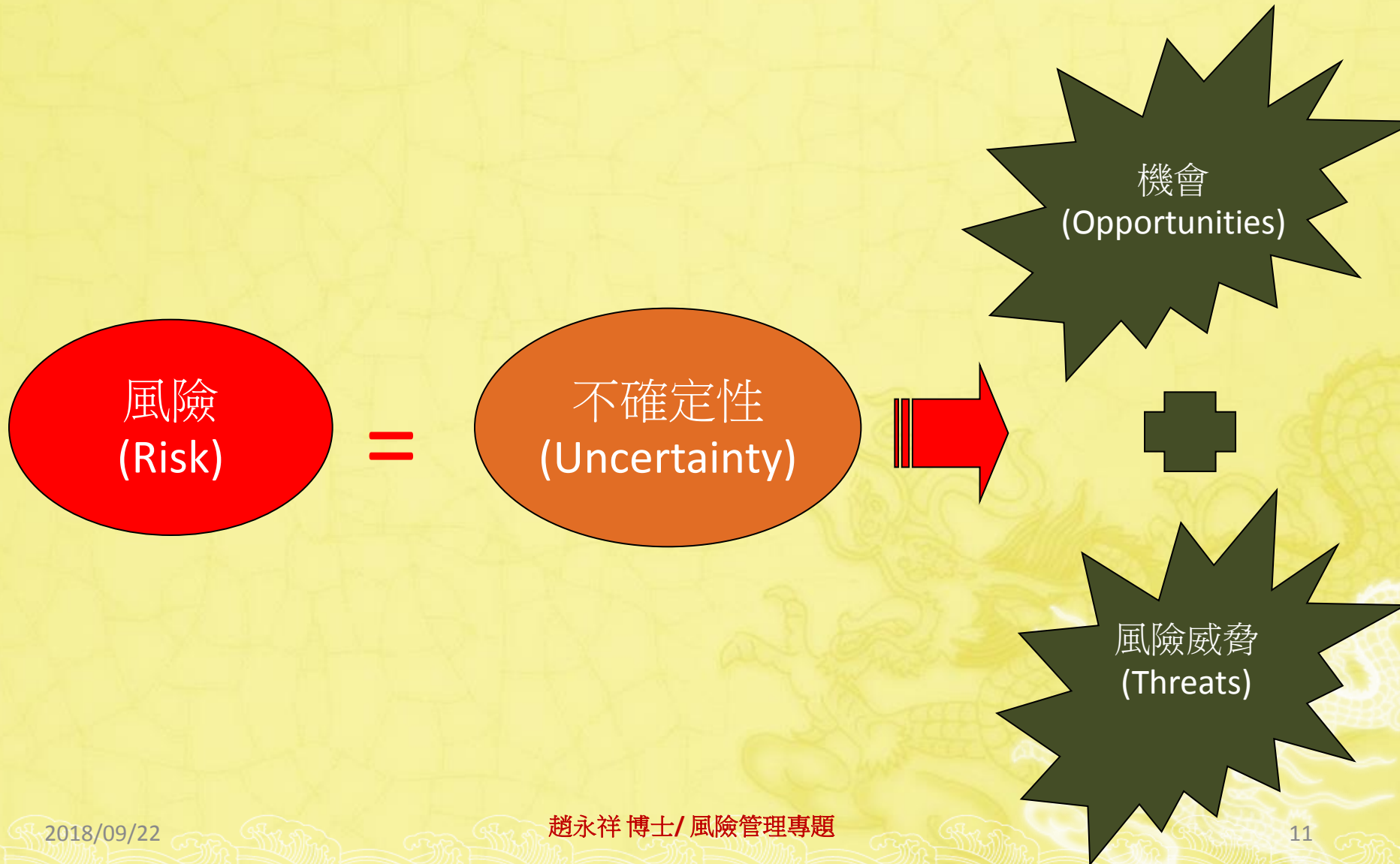
外部風險：來自外部環境變遷之壓力，組織無法控制，但可以採取行動以紓緩

- 社會文化：人口特質、習俗價值
- 科技發展：生物科技、奈米科技、基因工程
- 自然事件：颱風、地震、水旱災、疫病、氣候暖化
- 經濟環保：國際金融變化、區域經濟體競爭、能源供給、失業水準、CO2 排放
- 政治法律：意識型態、政府體制、兩案關係、政府組織調整、勞工環保法規

營運風險：有關目前服務遞送與維持營運量能的風險

- 財物風險：預算是否充足、財務管理是否健全、實體資產損害
- 人力風險：員工能力、技術、人事管理是否良好
- 資訊風險：資訊系統是否充分支持決策、做好隱私保護
- 倫理風險：有無貪污舞弊情形
- 與利害相關者的關係：顧客、夥伴、媒體、課責機關等的意向是否變動
- 政策變革：決策產生的風險是否超過目前組織所能處理的能量

風險(Risk) & 不確定性(Uncertainty)

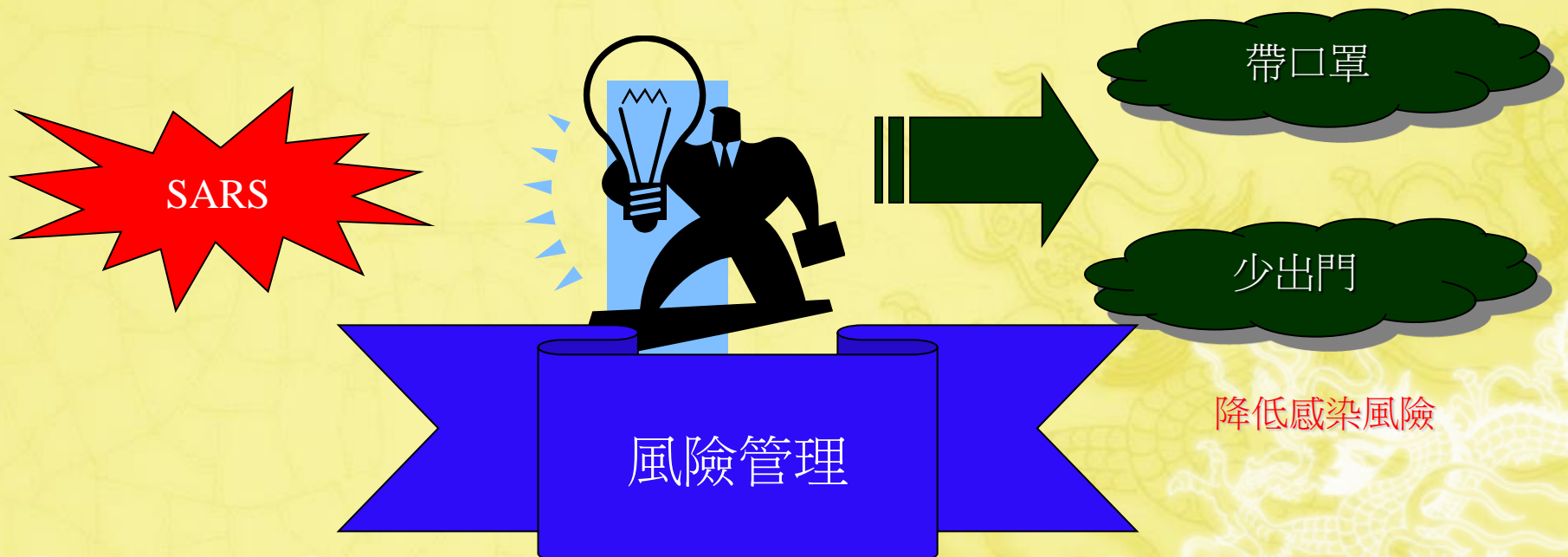


貳、如何駕馭/處理風險？

風險管理原則與處理步驟

一、何謂風險管理-瞭解風險、處理風險

- ◆ 風險管理簡單來說就是「**管理**」「**風險**」，亦即將生活周遭有可能的風險，以科學的方式**認知與衡量**各種潛在的風險，並進而選擇適當的**處理方法**控制處理，以減少或避免損失。



何謂風險管理？

--三個基本觀念

(一) 風險之定義與特性

1、定義

潛在影響組織目標達成的事件，及其發生的可能性及影響

2、特性

- ▶ 將來性：與迫在眉睫危機不同
- ▶ 衝擊性：對組織目標達成有影響的
- ▶ 隱晦性：風險是部分未知的
- ▶ 變化性：風險隨時變化

(二) 風險管理之定義與觀念

1、定義：

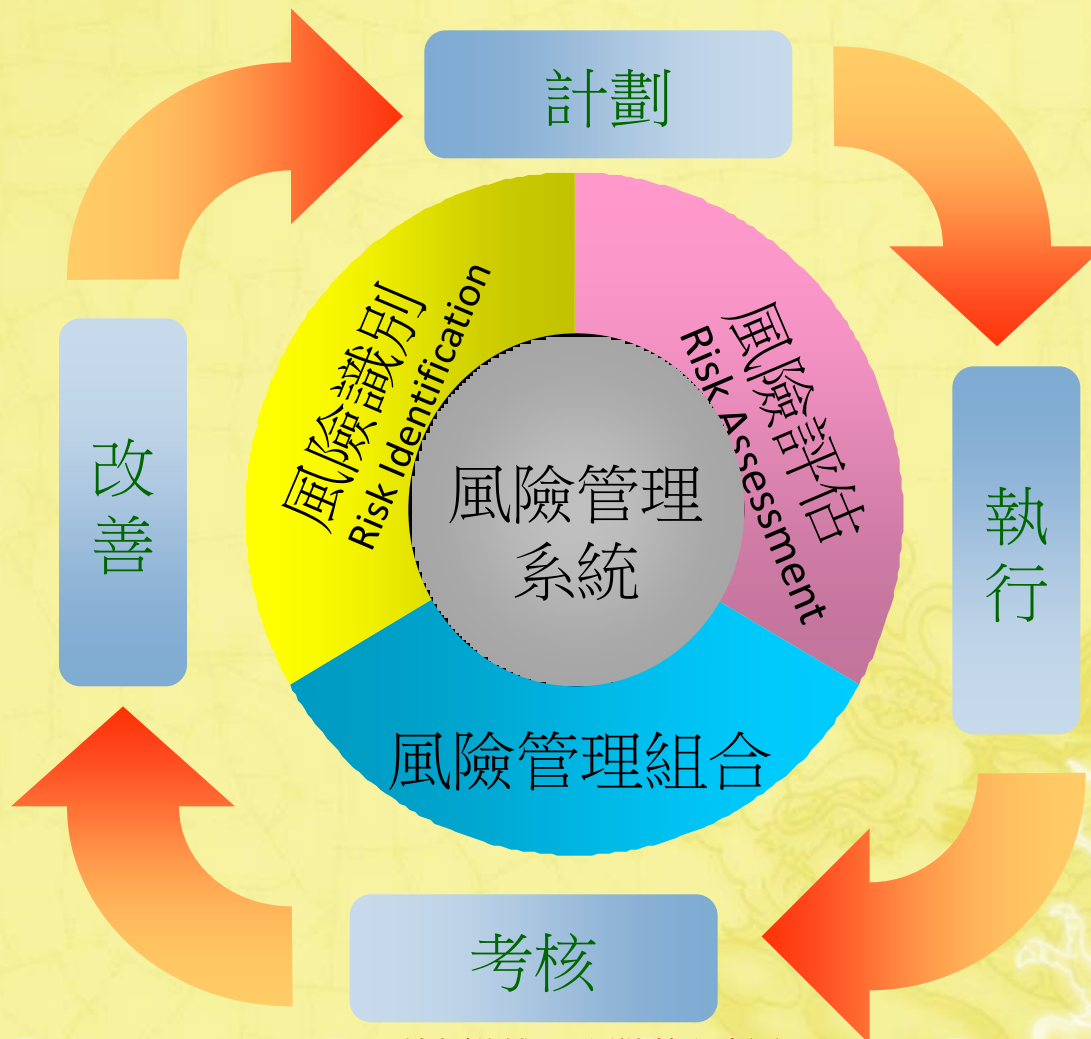
- 為有效管理可能發生的事件及其不利的影響，所執行的步驟與過程。
- 基本架構包括辨識、評估、處理、監控等程序。

2、二個重要觀念：

- 事件發生的機率或其影響是可以減少的。
- 風險管理不是追求「零」風險，而是強調在可接受的風險下，追求最大的利益。

二、風險管理原則與處理步驟說明

- 風險管理的流程及架構



三、風險管理的原則

- ◆ 避免承擔超過承擔損失能力的風險
 - ◆ 進行災害風險管理時，應首先思考災害發生所可能造成的損失是否會超過所能承擔損失。
- ◆ 勿冒因小失大的風險
 - ◆ 例如以保險等風險移轉方式處理風險時，如在保費合理計算情形下，則應購買保險，如因節省保費支出，致使事故發生造成無法取得保險賠償，而致使有因小失大的風險。
- ◆ 權衡輕重考慮周詳
 - ◆ 在進行風險管理時應作全面考量，有些損失可能因常發生，而成為風險管理的重點，但有些損失因發生機率不高，而常被忽略或不重視，然而此類損失其所造成的損失可能很大，甚至可能造成個人或家庭後續生計的困難。

四、風險管理的重點內容

(一) 建立背景系絡

◆ 目的：界定機關與周圍環境之間的關係，找出機關的優點與弱點及外部環境的機會與威脅，提供風險管理活動所需的基礎資料。

◆ 作法：

1、確認組織或業務（計畫）目標

2、界定外部環境因素

審視組織與外部環境之間的關係，包括政治、社會、經濟、科技、自然環境等及其變遷趨勢與對組織之影響，找出組織的機會及威脅。

3、界定內部環境因素

審視組織的組織結構、內部作業流程、倫理文化，及所能運用的人力、財務、資訊，與同仁所具備解決問題的能力是否有弱點。

風險管理的重點內容

(二) 辨識風險

- 目的：找出組織面臨的各種風險及其如何發生

- 作法：

- 1、選擇辨識方法以尋找風險。

辨識方法常用的有：歷史資料分析、作業分析、腦力激盪、SWOT、問卷調查、情境模擬…等

- 2、聚焦在新的政策或有變動的政策計畫。

- 3、列出風險發生的原因與影響範圍

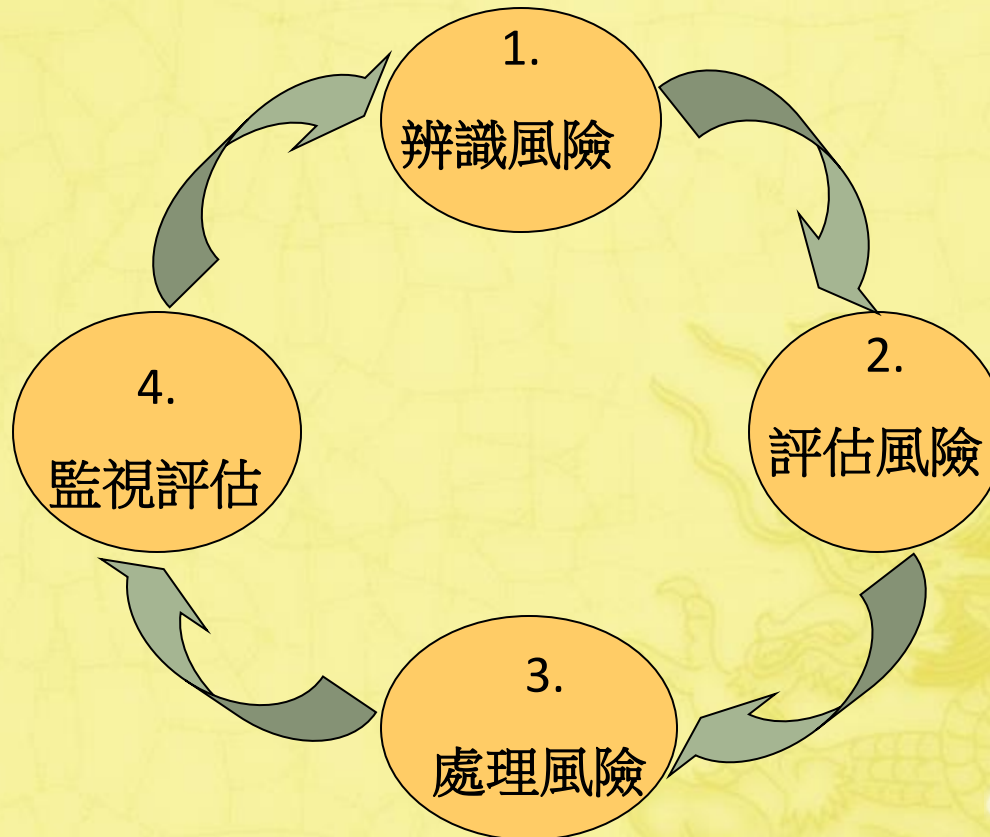
- 4、文件化所發掘的各種風險。

(風險辨識十分重要，若錯誤將無法對症下藥)

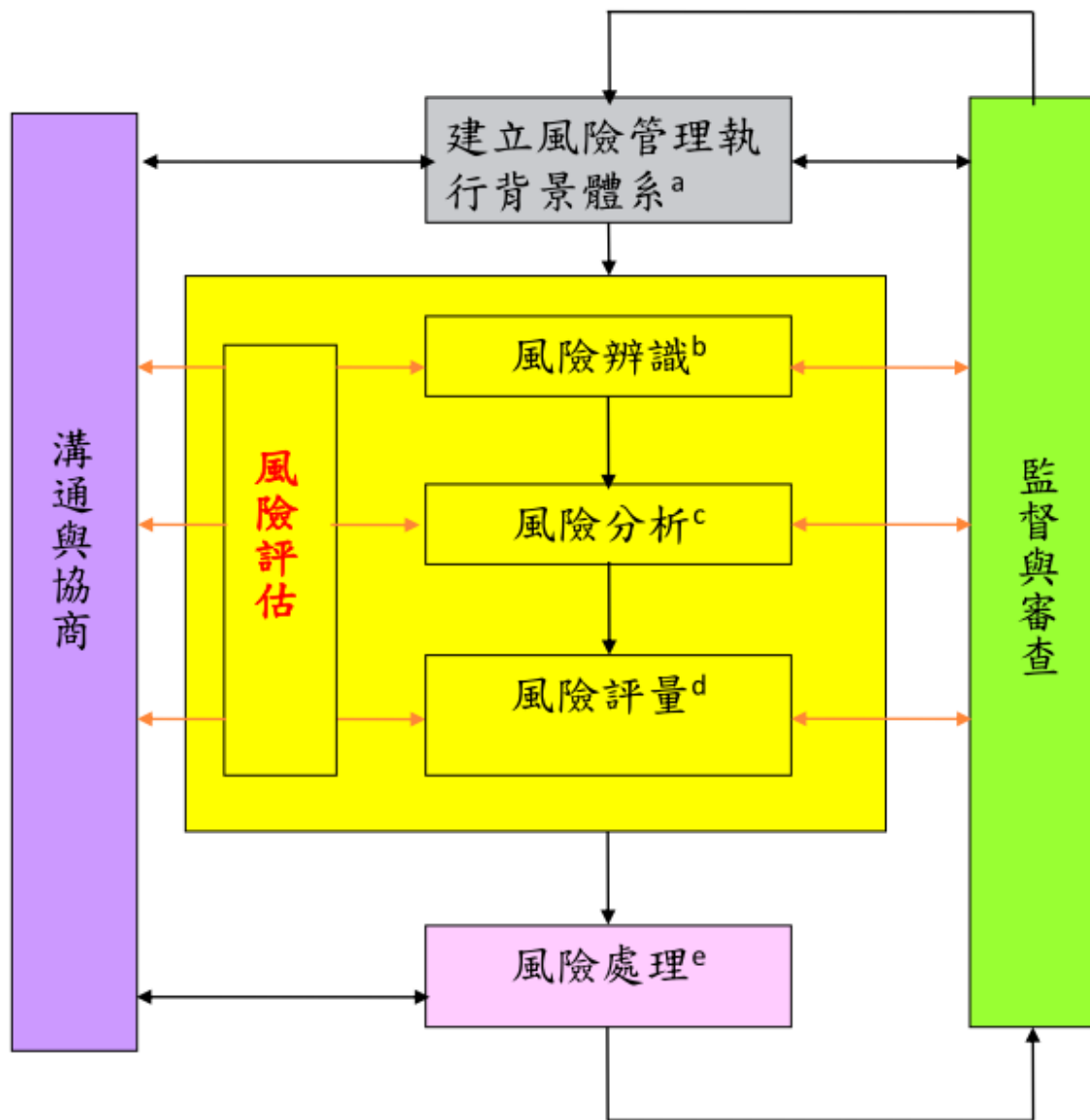
五、風險如何管理

一、風險管理的過程

(一)、基本模式簡介



典型的風險管理架構(簡化版)



a：背景體系包括環境要素、機關要素、風險管理之架構、風險評量之標準

b：包括辨認會發生什麼？如何、為何、何處、何時發生？

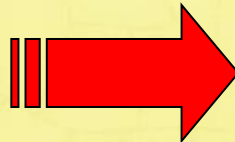
c：包括找出事件發生的機率、風險之等級及其影響；須先確認既有控制機制，是既有機制下之機率等級及影響

d：指與風險基準比較，設定優先順序

e：針對風險對策及處理計畫，包括辨認可行對策、評估與選擇對策，以及執行處理計畫

風險管理－如何馴服風險

天有不測風雲，
人有旦夕禍福



聽天由命，
信仰及宗教，尋求
安身立命之道

被動、消極

科學方法評估，減
免損失及衝擊

主動、積極

風險

管理

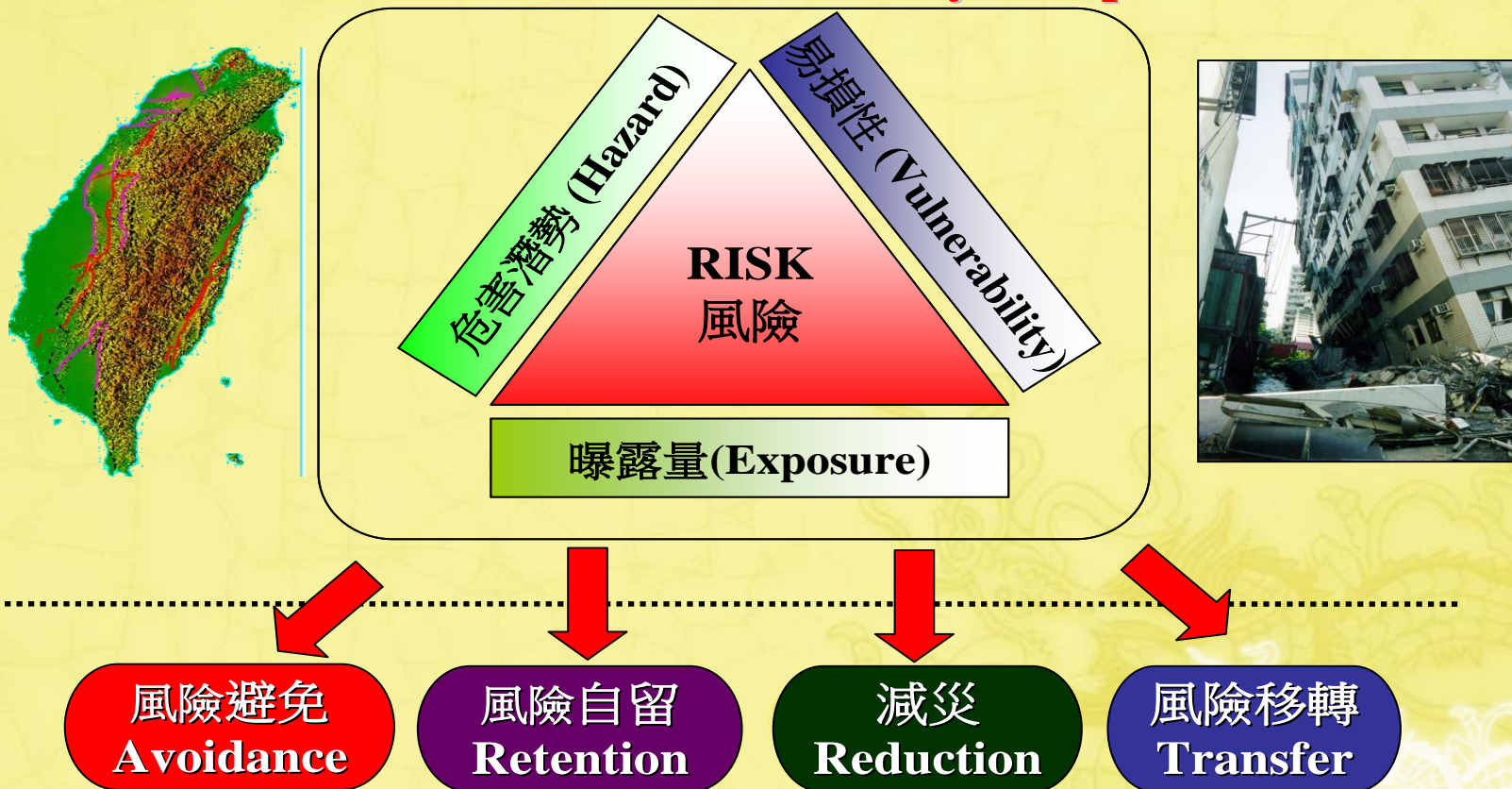
參、如何進行風險規劃與有效評估？

風險評估

- ◆ 風險評估結果，為風險處理方法選擇的重要依據，所謂風險評估即為評估風險性大小，包含有
 - ◆ 嚴重性(Severity)-損失之大小?
 - ◆ 發生頻率(Frequency)-多常發生?
- ◆ 風險評估的方法
 - ◆ 定量化評估-
 - ◆ 量化計算損失頻率、損失幅度、預期損失
 - ◆ 風險評估以進行定量化評估為優先，
 - ◆ 定性化評估-
 - ◆ 有很多風險受限於目前對其瞭解程度或因資料不足，並無法進行量化風險評估時，可以定性方式進行。
 - ◆ 口語化描述，較不精確

風險評估概念

$$\text{Risk} = \text{Hazard} * \text{Vulnerability} * \text{Exposure}$$

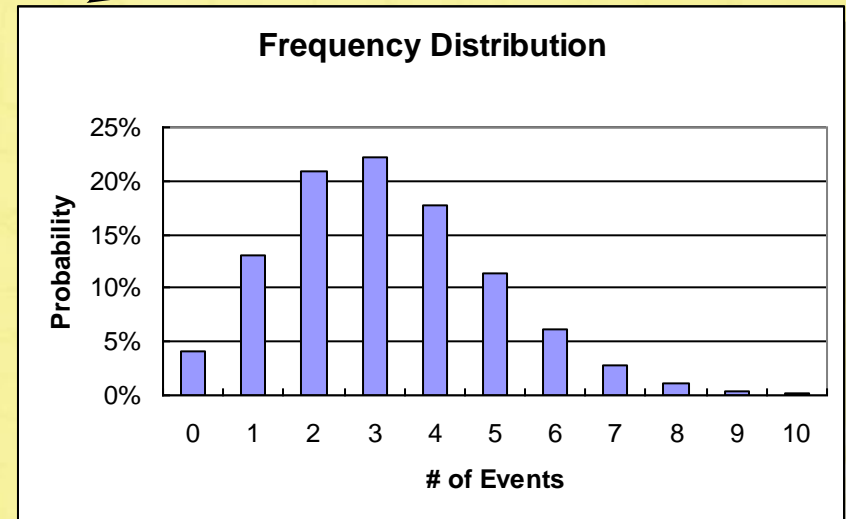
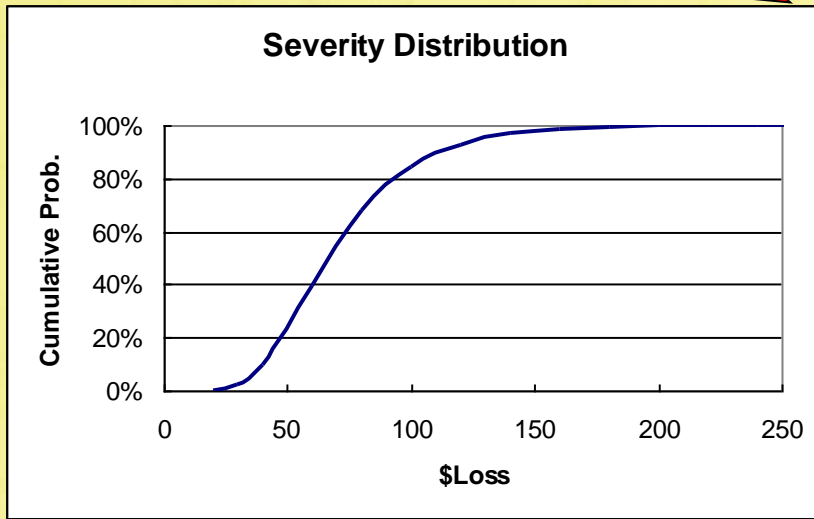


風險評估項目

風險評估

多嚴重？

多常發生？



Risk

風險評估量化概念

一、量化「影響程度」(S)

- ◆ 當意外發生，可能損失情況為何？

二、量化「發生機率」(P)

- ◆ 上述的嚴重情況多久發生一次

$$\begin{aligned}\text{風險評分} &= \text{「影響程度」} \times \text{「發生機率」} \\ &= S \times P\end{aligned}$$

定性風險評估 - 風險矩陣

災害風險的評估					
災害發生的可能性	災害的嚴重性				
	輕微	小	中	大	巨大
每年至少一次	高	高	極高	極高	極高
每世代會發生 (20年)	中	高	高	極高	極高
在我有生之年會發生 (100年)	低	中	高	極高	極高
可能發生，但不在我有生之年 (500年)	低	低	中	高	極高
不太可能會發生 (500年以上)	低	低	中	高	高
災害嚴重性說明：					
輕微	沒人傷亡；房屋及財物損失輕微；大部分的服務運作正常。				
小	少數人需要輕微協助；少數個人財物損害；少數人需要暫時的安置；些許學校或社區服務會臨時中斷；但所有災害均可在不需外援下處理完成。				
中	有許多人受傷，需要醫療處置；少數房屋受損，但可修復；一些服務失效，學校或社區無法正常運作，造成很多人的焦慮。				
大	有少數人死亡；許多人重傷；許多房屋嚴重損壞；許多人無家可歸；需要大額的重建費用；許多社區或學校的服務無法運作；很可能要疏散；需要外界支援。				
巨大	許多人死亡；許多人重傷；大部分的房屋嚴重損壞；大部分的社區或學校的服務均無法運作；幾乎所有重建復原資源都需依賴外援。				

案例1. 高鐵路風險發生可能性評量標準

等級	可能性分類	發生機率百分比	詳細的描述
5	發生機率極高	90-100%	在絕大部分的情況下會發生
4	發生機率高	61-89%	在大部分的情況下會發生
3	發生機率中等	41-60%	有些情況下會發生
2	發生機率低	11-40%	只會在特殊情況下發生
1	發生機率極低	0-10%	只會在極少的特殊情況下發生

案例2. 台灣鐵路局風險發生可能性評量標準

風險機率等級說明：以10年事故發生平均值做基礎。

可能性分類	等級	詳細的描述
幾乎不可能	1	10年從未發生
	2	10年發生件數1次
不太可能	3	10年發生件數2次
	4	10年發生件數3次
可能	5	10年發生件數4~10次
	6	10年發生件數11~20次
非常可能	7	10年發生件數21~30次
	8	10年發生件數31~49次
幾乎確定	9	10年發生件數數50~99次
	10	10年發生件數100次以上

2. 風險等級評量

(1). 建立風險等級基準與風險管理行動模式

衝擊	風險管理行動		
大	接受	監視	控制
中	接受	監視	控制
小	接受	監視	控制
	低	中等	高

發生可能性

風險評估步驟

風險辨識

風險分析

風險評量

風險評估

14

風險評量工具

風險圖像 風險分布

影響程度

非常
嚴重(3)

3
(高度)

6
(高度)

9
(極度)

嚴重(2)

2
(中度)

4
(高度)

6
(高度)

輕微(1)

1
(低度)

2
(中度)

3
(高度)

幾乎不可能(1)

可能(2)

幾乎確定(3)

發生機率

31

四、風險處理與管理因應策略

-如何擬定與執行方式

風險處理

- 目的：減少風險對組織的負面影響
- 作法：可採單一或多重風險控制方式

接受

風險在容忍範圍內，予以容忍不作處理
〔風險低〕

規避

風險在容忍範圍外，處理成本高於利益
〔禁止衍生性金融商品投資、禁止機密資料連網〕

控制

降低發生率〔權利分立、防火牆、加強內控〕

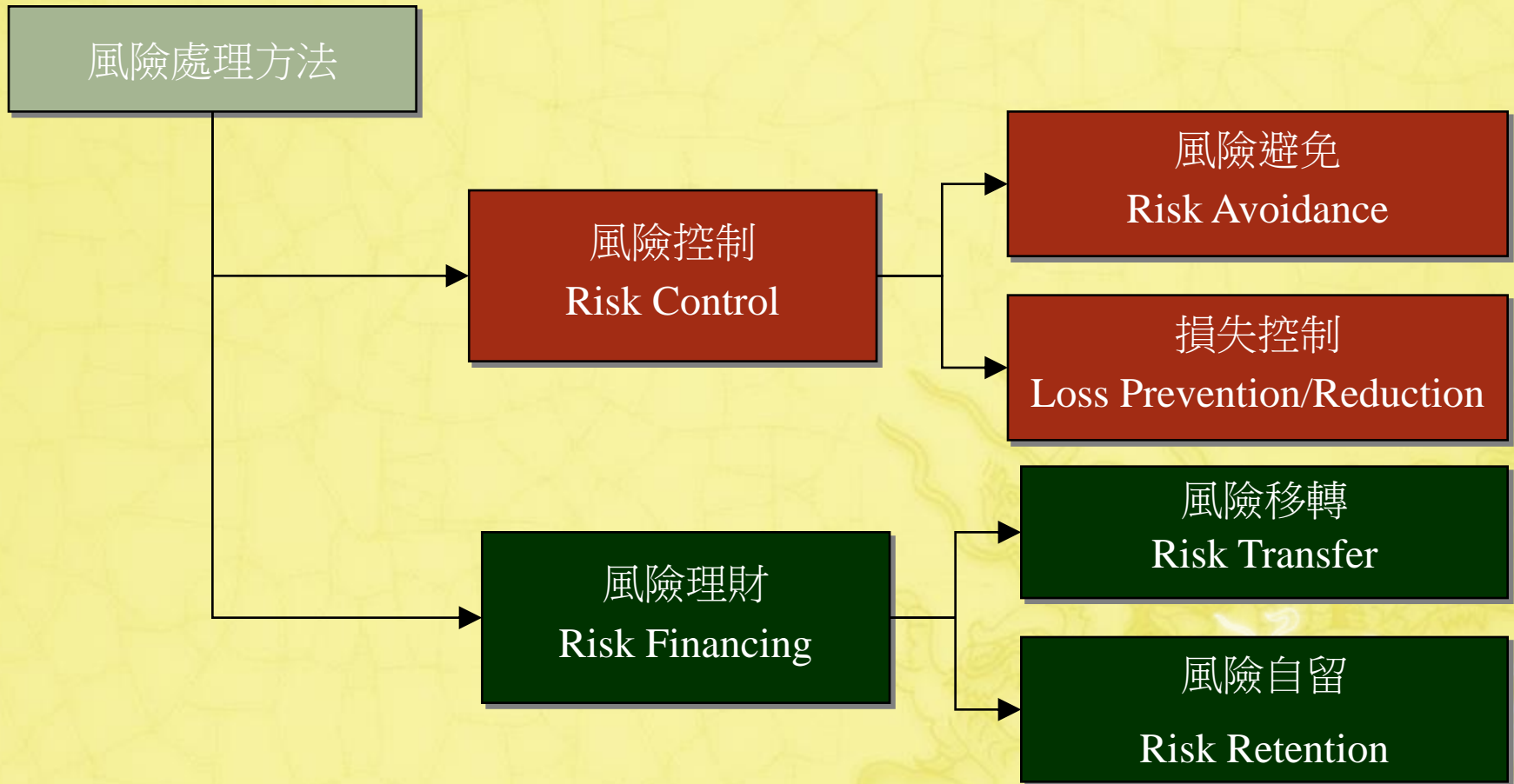
降低衝擊度〔氣囊、備援機房、緊急應變計畫〕

移轉

轉由他人承受者〔購買保險、業務委外〕

風險處理主要因應對策

風險管理的方法與技術



風險處理

○ 風險處理四對策：

- 風險規避(risk avoidance)－
 - 決定不涉入或退出風險處境。
- 風險降低(risk reduction)－
 - 選擇使用適當技巧及管理原則、以降低風險或其發生機率。
- 風險轉移(risk transfer)－
 - 透過立法、合約、保險或其他方式將損失之責任及其成本轉移至其他團體。
- 風險保有(risk retention)－
 - 特意或非特意承擔風險所造成之損失，或為組織之財物損失負責。

透過整合強化機關內部控制機制，以降低風險

風險處理

○ 風險規避一

- 採取不涉入可能產生風險的活動(在可行的情況下)，因為多數人都會有躲避風險的傾向(通常是受機關內部文化的影響)，所以有時候風險規避的採用不一定是適當的。
- 風險規避會造成不願面對風險或淡化處理風險所需要的成本；無法成功地處理風險；依賴其他團體來做重要的決定；延後機關必須要做的決定或在不考慮利益的情況下，選擇這個處理方法。

風險處理

○ 風險降低(減低發生的機率)－

- 其方式包括稽查及遵守計畫；正式檢討必要條件、明細事項、設計、工程和操作；檢查和過程控制；投資和有價證券的管理；計畫管理；預防管理；品質保證、管理和標準化；研究和開發、技術開發；規劃良好的訓練及其他計畫；監督；測試；機關的配置；技術控制等。

風險處理

○ 風險降低(減低影響與衝擊)－

- 其方式包括處理偶發事故的計畫；合約的要求；業務持續計畫；工程和結構的強化；控制貪污計畫；減少暴露於風險來源；有價證券的計畫；價格政策及控制；活動和資源的分離或重置；公眾關係；基於道義責任所付的款項等。
- 降低風險的影響及發生機率被稱為**風險控制**。風險控制包括找出相較於現有的控制方法，新的控制方法所可能帶來的相對利益。控制包括了有效的政策、程序或實際的改變。

風險處理

○ 風險轉嫁一

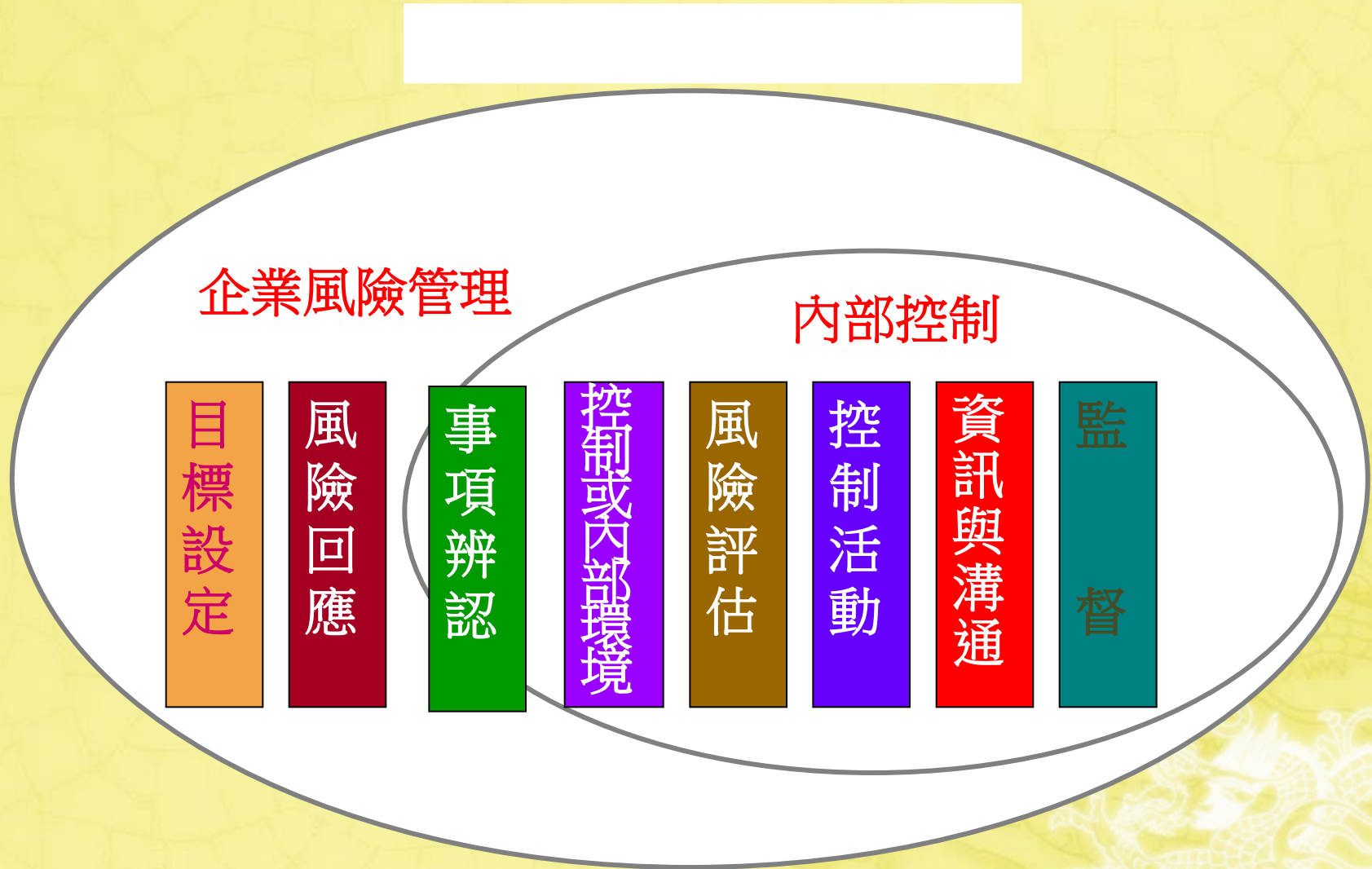
- 風險轉嫁指的是由其他的團體來承擔或分擔部份的風險，其方法包括契約的簽訂、保險和機關的結構，如合夥經營和共同投資。
- 將風險轉嫁給其他團體，或將風險轉移至其他地方，可以降低風險對機關的影響，但無法減低風險對整個社會所產生的所有影響。
- 當風險全部或部分被轉移時，將風險轉嫁給其他團體的機關會遭遇新的風險，因為接受風險的團體可能無法有效地處理該風險。

風險處理

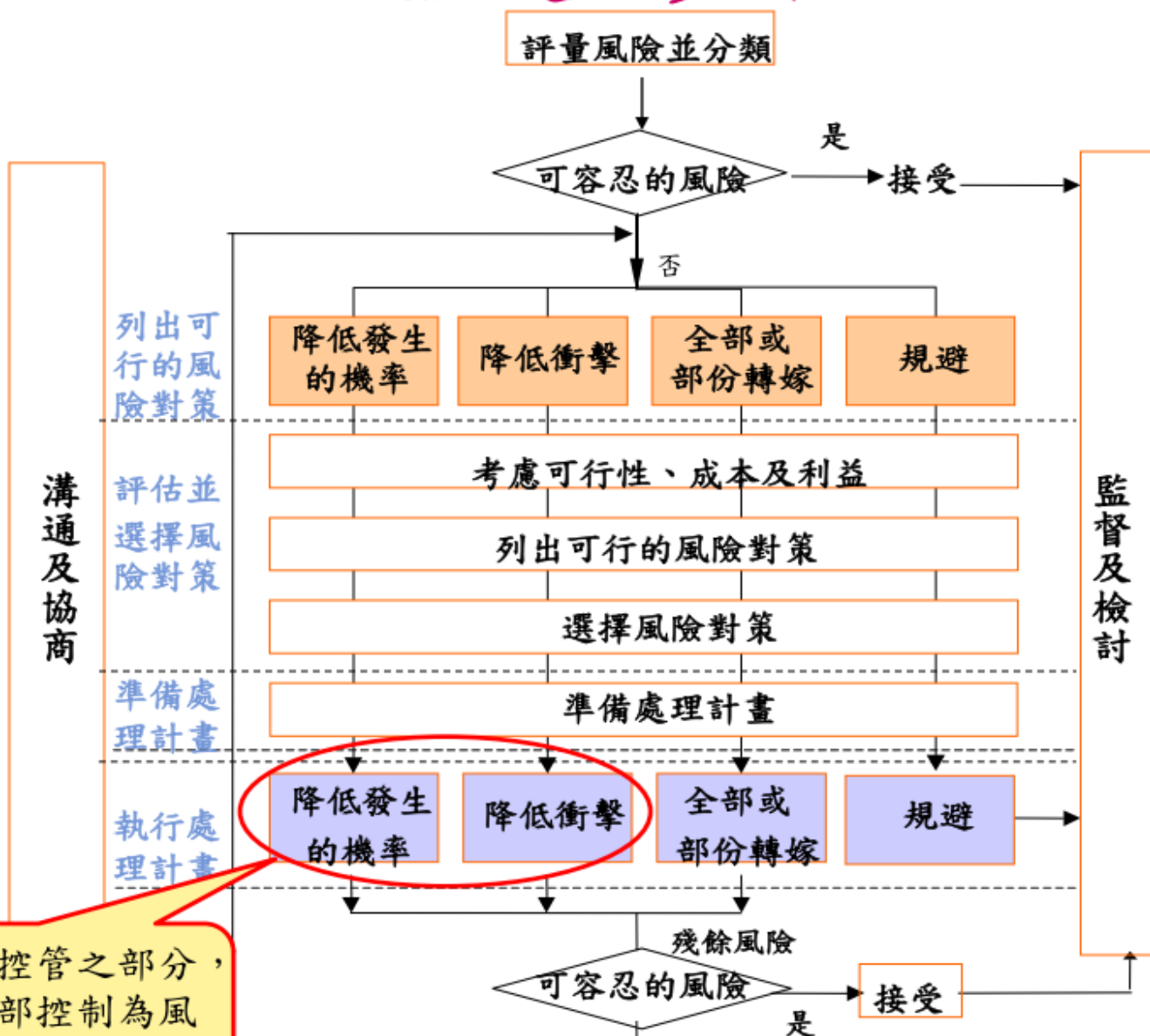
○ 風險保有 —

- 在機關降低及轉嫁部分風險後，他們會保有剩餘的風險。機關應該訂定計畫來管理這些風險發生時的影響，包括處理風險時所需的經費來源與支應方式。當機關無法適時地發現並轉嫁風險，或應用其他的風險對策時，機關會因此而必須保有風險。

風險管控均衡圖



風險處理步驟



內部控制所控管之部分，故通常稱內部控制為風險管理之具體措施

腦力激盪法(Brainstorming)

- ◆ 將參與者〔5-8 人〕集合至會議室，面對白板
- ◆ 協調促進者(facilitator)說明問題及遊戲規則
 - ◆ * 不得批評和爭論所提的主意
 - ◆ * 主意沒有限制。(歡迎有創意、瘋狂的主意)
 - ◆ * 主意的量勝於質
 - ◆ * 歡迎利用他人的主意加以變化和組合
- ◆ 將主意記錄在白板上
- ◆ 依現實限制篩選適用的主意

腦力激盪以下的項目

專案範圍

- ___ 委託人增加範圍
- ___ 無法正確地定義工作
- ___ 低估範圍
- ___ 專案目標改變

專案時程

- ___ 低估專案期間
- ___ 專案截止日改變
- ___ 截止日是不合理的
- ___ 專案核准延遲
- ___ 上級的審核延遲進度

行銷

- ___ 不實際的使用者期望
- ___ 市場需求改變
- ___ 定價點改變
- ___ 銷售量下滑
- ___ 銷售量上升

物料

- ___ 來源與取得性
- ___ 與現存者整合不良
- ___ 不良的供應商可靠度
- ___ 不良的物料可靠度
- ___ 次級品
- ___ 高價

設施與設備

- ___ 無法取得
- ___ 可靠度不足
- ___ 與現存者不相容
- ___ 競爭用途或使用者
- ___ 排他限制
- ___ 彈性或接納性不佳
- ___ 地點不對
- ___ 空間不足或形式不對

資源

- ___ 團隊成員變動
- ___ 資金轉移或凍結
- ___ 不確定成本／費用
- ___ 無法取得
- ___ 優先順序錯誤調整

組織性

- ___ 角色／責任不清
- ___ 指揮失序
- ___ 各單位間關係不良
- ___ 缺乏正確的協調
- ___ 潛在的暗鬥
- ___ 政策限制
- ___ 溝通不良
- ___ 直線與幕僚議題
- ___ 認知議題

個人

- ___ 度假／病假
- ___ 家庭／其他問題
- ___ 利益衝突
- ___ 外務分心
- ___ 倫理問題
- ___ 道德問題

人員／人際

- ___ 績效／生產力
- ___ 人際衝突
- ___ 發展與成長
- ___ 不良動機與態度
- ___ 技能不適用
- ___ 健康與安全問題
- ___ 多元性議題

外部影響

- ___ 天氣、自然疾病
- ___ 政府法規
- ___ 健康／安全
- ___ 專利、著作權問題
- ___ 文化障礙
- ___ 政治壓力
- ___ 經濟趨勢變遷
- ___ 企業形象不佳
- ___ 處於不利的法律位置

執行風險控管方法 (1/5)

- ◆ 執行風險控管方法之三步驟
 - ◆ 清楚說明執行程序
 - ◆ 建立責任制度
 - ◆ 指揮與支援

執行風險控管方法 (2/5)

◆ 清楚說明執行程序

- ◆ 使用輔助工具
- ◆ 讓所有相關人員瞭解實施的程序或可能面臨的問題
- ◆ 執行風險控管之注意事項
 - ◆ 在企業文化之內發展風險控管
 - ◆ 不能忽略該方法與企業之組織文化的相容性
 - ◆ 要讓受到風險控管影響之人員有最大可能的參與
 - ◆ 發展支援工具或指南，以協助操作人員執行風險控管
 - ◆ 仔細計算執行風險控管工作所需之時間

執行風險控管方法 (3/5)

◆ 建立責任制度

- ◆ 責任歸屬是執行風險控管工作不可或缺的議題
- ◆ 每項風險或工作都應有風險主屬(risk owner)
- ◆ 必須由正確的人來擔任裁定風險控管方法決策之人
 - ◆ 正確的人：真正瞭解風險事件之人
- ◆ 企業為促進確實之責任，必須發展有效的責任制度，以及明確執行「賞罰分明」並傳達賞罰行動。

執行風險控管方法 (4/5)

◆ 建立責任制度之步驟

- ◆ 確認重要之工作
 - ◆ 能夠充分精確地定義重要之工作
 - ◆ 將控管工作安排為簡單愉快以增加員工之接受度
- ◆ 分配重要之工作
 - ◆ 相關單位或人員清楚地瞭解他們被期待做什麼事
- ◆ 衡量績效
 - ◆ 每一項分配之工作必須包括至少一個衡量基準
- ◆ 獎賞與懲罰
 - ◆ 激勵制度之最重要目的是在於加強正確行為
- ◆ 維持風險控管之成果
 - ◆ 必須隨時保持警覺性注意風險是否有所變動

執行風險控管方法 (5/5)

◆ 指揮與支援

- ◆ 各種風險控管活動中，必需有人指揮以促使任務成功。
- ◆ 除了緊急狀況外，執行一項控管方法之前，必須獲得適當之指揮層級的贊同。
- ◆ 風險控管背後之指揮官的態度，可能改變該方法成功之機率
- ◆ 企業應提供執行控管方法所必要之人力物力的支援
- ◆ 為充分地達成控制風險的效果，控管方法必須經久耐用
- ◆ 高層主管必須維持負責任的態度，提供合理水準之正面援助

伍、企業風險與企業危機管理

一、企業風險之種類

企業風險-八類交叉風險指標

二、風險管理常見問題與缺失

三、企業危機管理過程三階段

一、企業風險之種類

一、企業風險之種類

經營管理常見之風險

對企業而言，依不同歸類基礎可區分為許多種，但是較常見的風險則有純粹風險、投機風險兩大類。

第一類：純粹風險 (pure-damage risk)

是指事件發生後，對於當事人僅造成兩種直接影響：保持原狀（無損失）以及有損失，但是不會有獲利的機會。例如火災事件的結果。此外，純粹風險大多與災難事件相連，以往常以保險方式進行風險管理，但是近年來巨災損失（風、水、震災）迭迭發生，已讓運用保險方式不敷使用，必須另謀發展其他方法。

企業風險之種類

第二類：投機風險 (speculative risk)

則是指事件發生後，事件本身可能導致三種結果：

保持原狀（無損失）、造成損失或是產生利得，

例如投資事業對於投資者的影響。投機風險和純粹風險稍有不同，其常因過於著重企業內外變異所發生的或然率，在避險抉擇上進行投機行為，例如

1. 向銀行融資貸款以便銷貨；
2. 以資產向地下錢莊借貸周轉或投資；
3. 新產品上市之價格風險

（市場接受可帶來利潤，反之則無功而返形成虧損）

企業風險-八類交叉風險指標

(一) 環境風險

係指企業外部存在的風險會來自於市場、產業、政府法令、政治、金融、天然災害等層面，是屬於不可控的風險，影響較大，通常會造成相關流程與決策風險。例如：

1. 台積電控告中芯侵權事件，間接造成資訊處理與合約承諾交叉風險；
2. 兩岸關係充滿不確定性，除形成政治風險外，也相對影響「股東關係」與「可取得資本」；會計方面之第七、第三十四、第三十五公報，更是存在法令規定制約風險和涉及「會計資訊」、「財務報告評鑑」、「企業評價」、「金融工具」等交叉風險。

企業風險-八類交叉風險指標

(二) 流程風險

一般來說，流程愈長、愈集中，風險愈增。亦即，流程設計要把握的原則是「服務客戶」、「產生效益」，不能因人設事，增加不必要的流程。其因在於流程設計常會相對的再形成營運、授權、資訊處理與科技、舞弊和財務等風險。

(三) 決策風險

是蒐集資訊、選定方案、產生行動時必然會面對的過程，因此策導人需衡量資訊會來自於內在風險還是外在風險的橫向指標（舞弊、財務、策略）。

企業風險-八類交叉風險指標

(四)營運風險

係指企業在營運過程中所遭致的各種風險。例如遵循法令與否、營運旺淡週期、資源平衡分配、績效高低落差、人力資源是否充裕、徵信不實、遭人設計、欺矇拐騙等。

(五)授權風險

係指企業將生產製造、行銷等權限透過「轉移」，暫時讓客戶、供應商或其他廠商，取得與公司本體一樣決定權時，所產生的風險。例如外包之合約承諾風險、企業本身變革與企業文化風險。

企業風險-八類交叉風險指標

(六) 資訊處理與科技風險

係指今日企業雖然以知識科技去進行各種生產、製造、供銷與營運；但是依然無法避免有關使用IT科技所產生的風險，包括資訊軌域的不同、各地資訊法令與規範的差異以及資訊訊息可能遭受盜拷、仿冒、剽竊、竄改之風險。

(七) 道德（舞弊）風險

係指企業內部員工以不正當的手法實施欺騙、拐誘、買空掏空、作假帳等種種管理上的舞弊，以牟取不法利益和侵蝕股東和廣大投資人的權益。

企業風險-八類交叉風險指標

(八)財務風險

係指企業在對外融資調度、平日資金流動與營運資金分配比例上，所產生資產、資金失衡或耗損問題風險，讓企業經營運作岌岌可危。這些風險包括「匯率」、「金融工具」、「現金流量分配」等。

二、企業風險管理常見問題與缺失

常見問題與缺失

(一) 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。

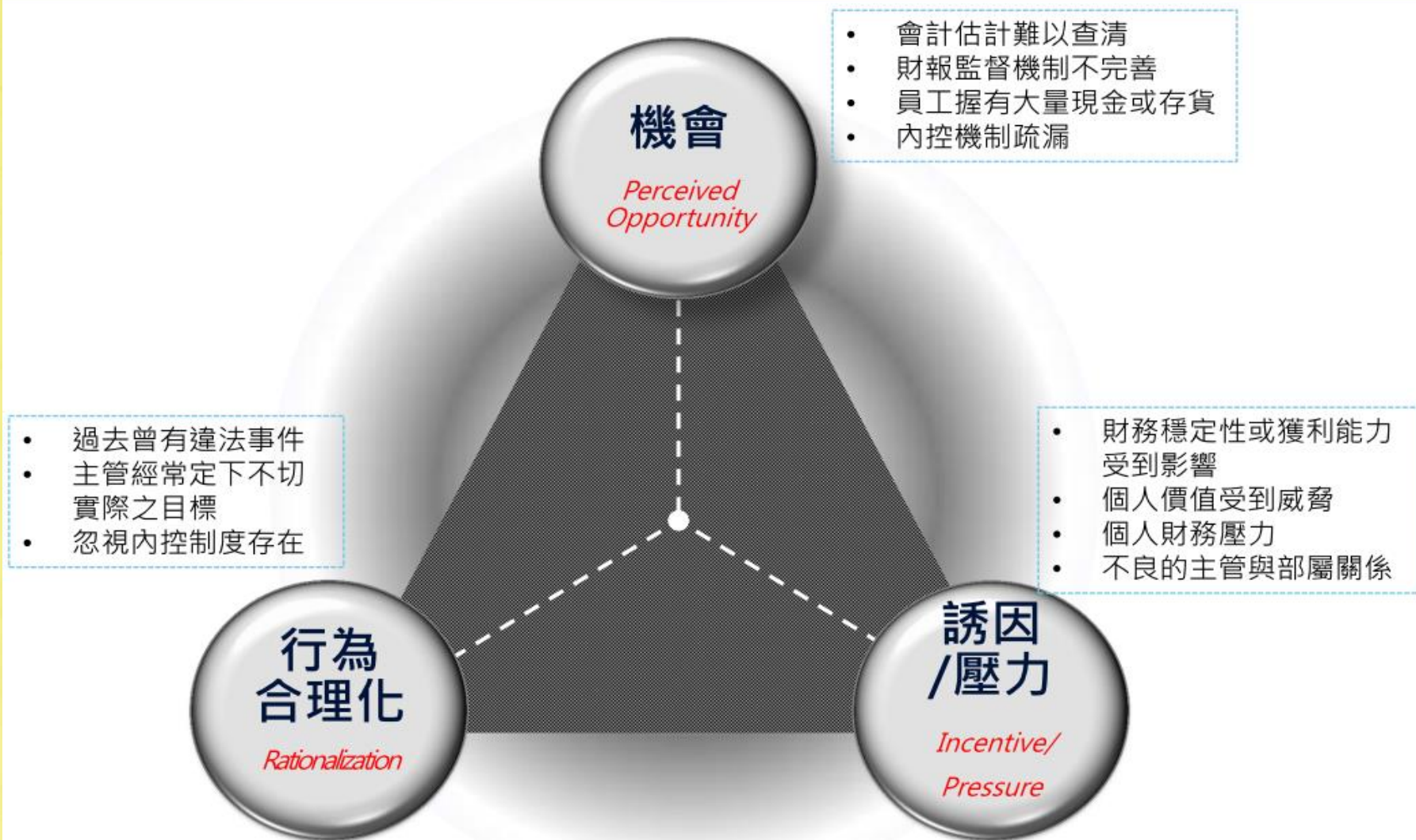
1. 缺乏風險評估工具：為營造企業安全工作環境與追求合理保險費率，清楚辨識企業內潛在之危機性風險、危險性風險、需監控風險與可接受風險甚為重要。

2. 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。

(二) 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。

(三) 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。

舞弊三角理論(Fraud Tri-angle)



舞弊種類

- 資產價值或收入的高估或低估
- 不當的資產評價
- 提前認列收入
- 延後認列的成本費用
- 虛假交易
- 可疑的收入或時間差
- 複雜的公司結構
- 複雜的交易流程

虛假財務
報導

Fraudulent
Statement

- 不當會計處理掩飾現金缺口
- 透過虛假帳單支付不當款項
- 幽靈員工
- 不當差旅費用
- 虛假退换货交易
- 存貨倉庫頻繁之內部轉調
- 虛假訂單與銷貨
- 下腳料/雜收發

資產侵吞

Asset
Misappropriation

貪腐

Corruption

- 利益衝突
- 賄賂
- 收受賄賂與回扣
- 圍標

三、企業危機管理過程三階段

危機管理三階段

危機管理的作業階段通常採「三階段說」

(一) 危機預防階段：危機意識，防患未然

(二) 危機處理階段：控制處理，轉危為安

(三) 危機復原階段：併發後遺，全面顧及

三、危機管理過程三階段(續)

(一) 危機預防

(二) 危機處理

(三) 危機復原階段

「**危機處理**」只是「**危機管理**」三階段中的一個環節，它是指當危機發生後公共組織成員因應與處置危機的階段，其範圍顯然較危機管理小。通常，危機處理是「**救弊於已然**」，危機既然已造成傷害，公共組織的處理目標只能盡量減少傷害，避免第二次危機；

危機處理僅是消極的作法；

危機管理則非常強調**危機預防**，乃是「**防患於未然**」，其目的是預防可能發生的危機，化解危機於無形。

陸、風險管理與危機處理之關係

風險管理與危機處理的關係

危機處理



風險管理

潛伏期

危機意識
防範未然

1. 預防危機發生
2. 研擬危機處理計畫
3. 進行危機處理演練

爆發期

臨危不亂
輕重緩急

1. 啟動危機處理小組
2. 儘速確定危機所在

處置期

控制處理
轉危為安

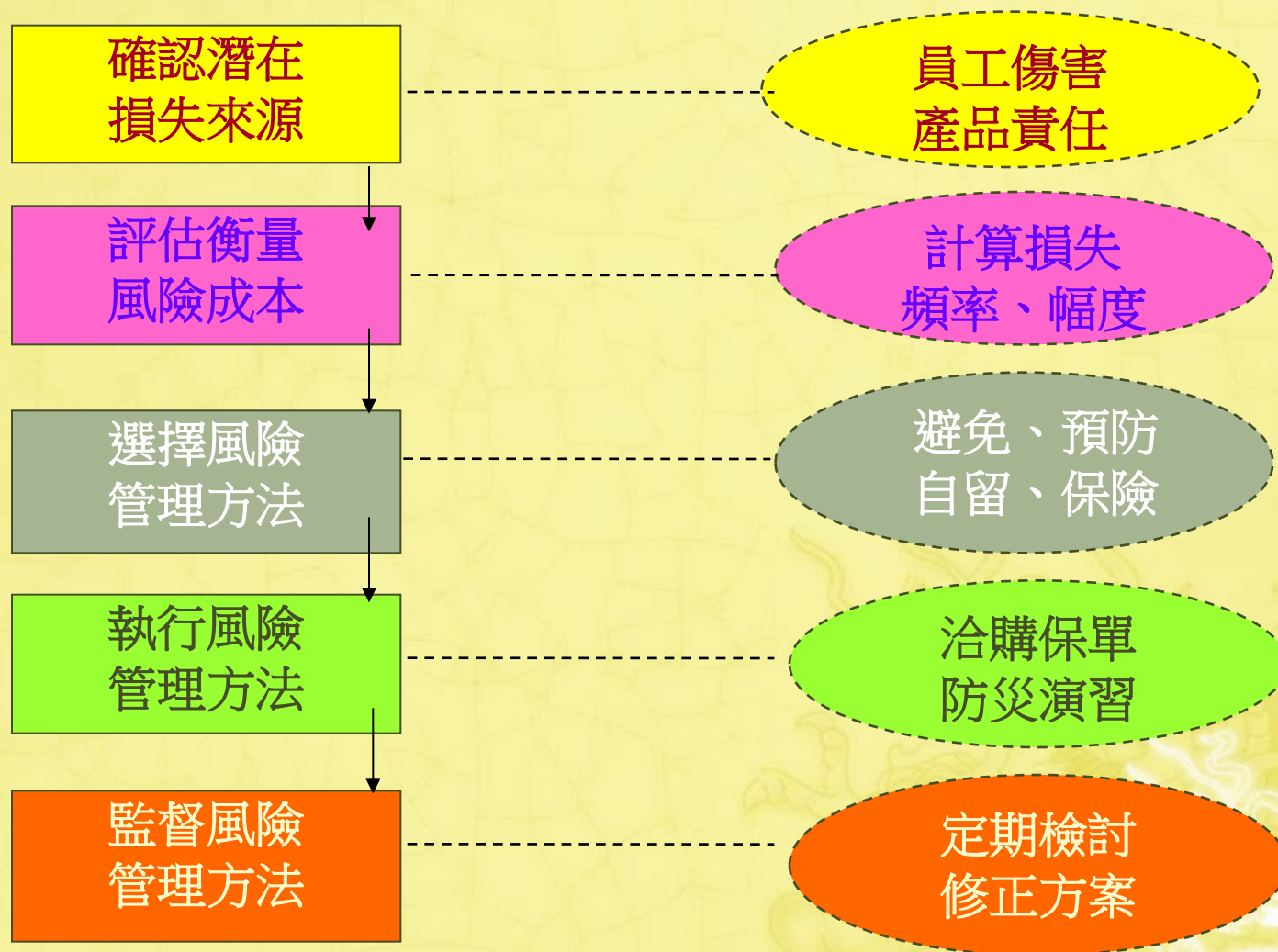
1. 避免危機擴大
2. 迅速解除危機
3. 統一對外發言

善後期

復原重建
評估回饋

1. 進行復原善後
2. 評估危機處理績效

如何進行風險管理



如何進行風險管理

認知損失風險

認知

風險類別

財產
淨利
責任
人身

認知方法

標準化調查／問卷
財務報表
記錄與檔案
流程圖
實地檢視
求助專家

分析

組織目標

生存
繼續營運
盈餘穩定
成長
企業形象
法令要求

嚴重性

損失頻率
損失幅度

如何進行風險管理

◎檢視各種策略的可能性

目的在評估與衡量損失，以便進行策略行動。一般來說，與意外事故相關的成本估計大致有三項：

* 事故本身的預期損失，例如預期廠房火災的損失。

* 風險管理成本，為預防或善後損失而付出的成本，例如購買保險的附加保費，或是其他避險方法的交易成本。

* 不確定性本身的機會成本，例如因擔心傷害賠償責任，而擱置新產品開發的成本。

風險監控 (Risk Monitoring)

◆ 風險持續監控 (Risk Monitoring)

◆ 新的風險產生(new risk): 二次風險/殘餘風險

◆ 更新目前的風險

◆ 在專案檢討會中進行(weekly review meeting)

- 殘餘風險 Residual risks - 風險回應後的剩餘風險
- 二次風險 Secondary Risks- 風險回應後的副作用風險，亦應對其進行辨識及回應規劃。

二、何謂危機處理？

(一)定義：

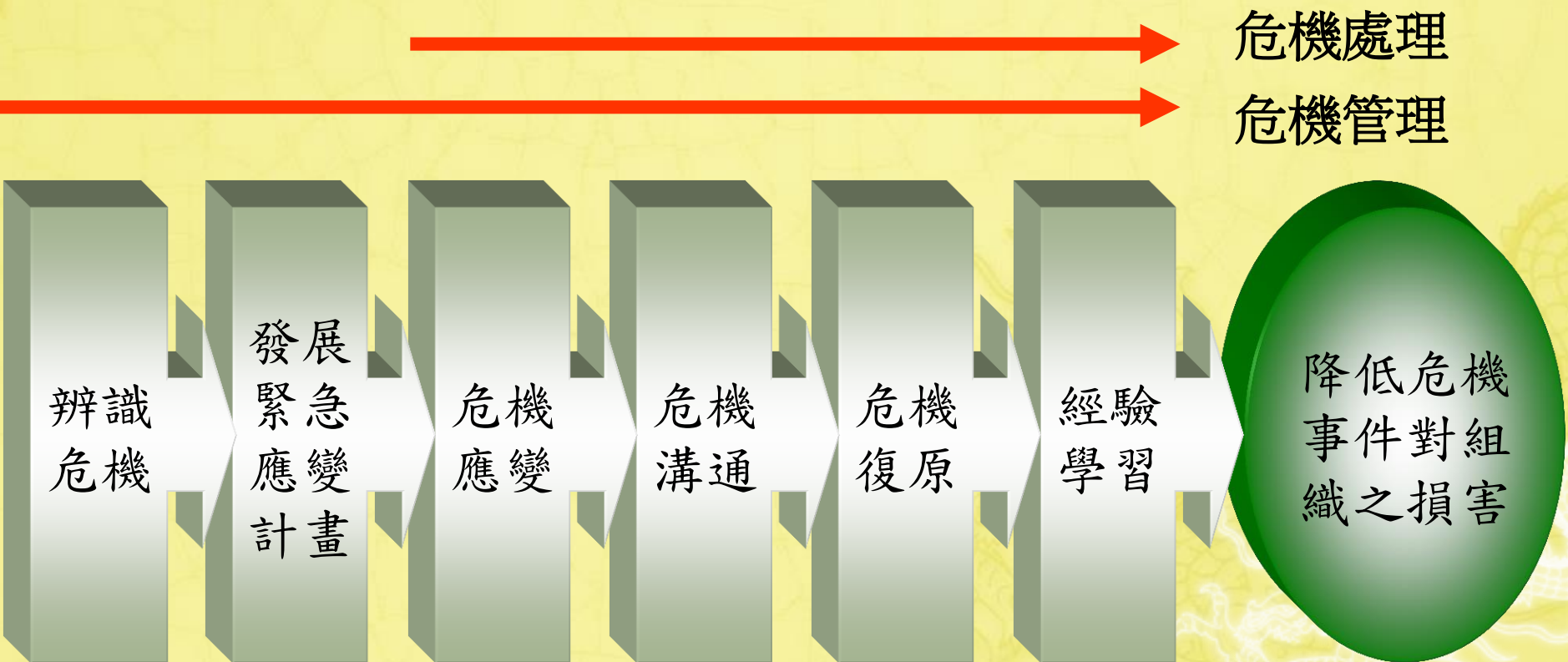
- 危機發生後，對危機情境維持一種持續性、動態性的監控及管理過程，以降低對組織的傷害。

(二)危機處理的重要觀念：

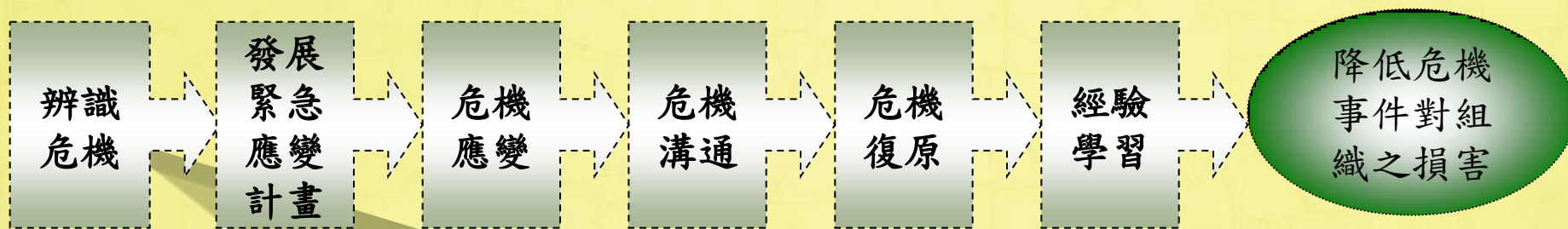
- 危機事件發生已不可避免，但其影響是可以減少。
- 危機處理不好會對組織將造成更大損失，處理得好可變成轉機。

四、危機處（管）理之步驟

危機處理是組織從因應危機至危機復原的一個不斷學習、適應的連續過程。



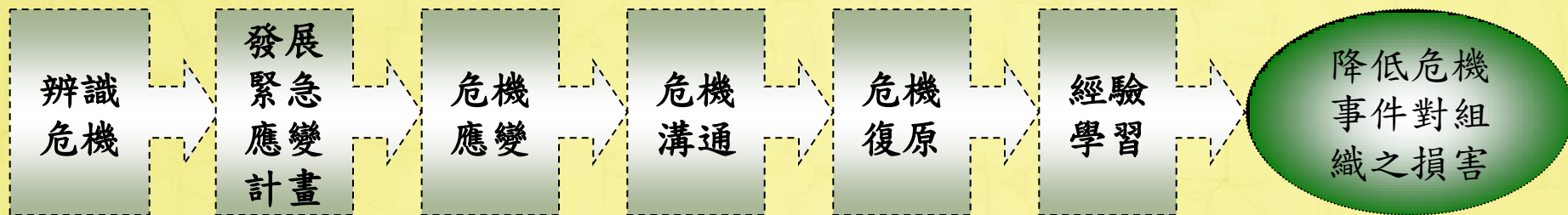
(一)辨識危機



預判可能遭遇的危機

- **what**：什麼危機？影響有多大？
- **why**：為什麼會發生？
- **where**：危機在哪裡發生？
- **when**：何時發生？處理的時間有多少？
- **who**：誰受影響？如何受影響？

(二)發展緊急應變計畫

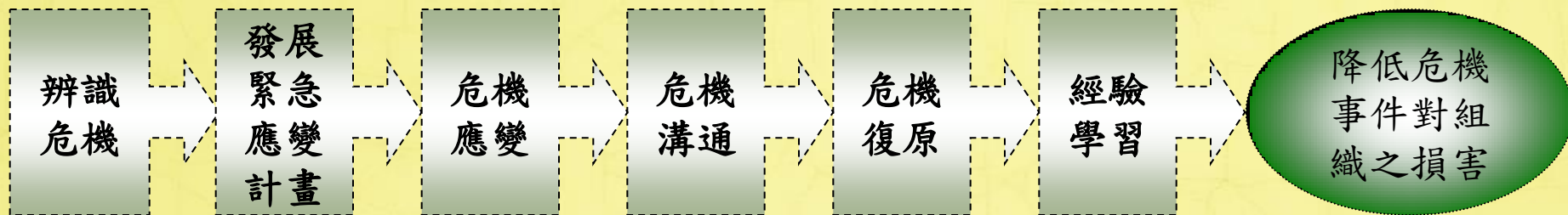


依據危機之類別，訂定應變計畫包括：

- 組成危機應變小組：指揮官、發言人、其他應變所需人力。
- 建立危機預警系統、決策支援系統
- 訂定危機處理準則及程序，包括：公關溝通、善後處理等標準作業程序。

透過測試與演練驗證計畫之有效性。

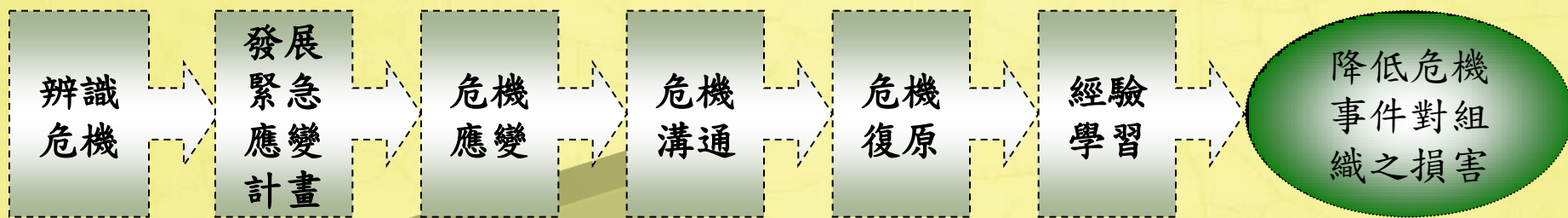
(三)危機應變



找出問題核心立即處理

1. 啟動危機處理小組，確立指揮系統、明確分工。
2. 找出問題核心，評估損害程度與範圍，針對核心問題優先處理。
3. 原有應變計畫若不可行，另擬替代方案。
4. 時間是敵人，掌握第一時間、第一現場，立即處理。
5. 隔絕危機，避免擴大，其他地方是否也可能發生相同情況，是否會發生延伸性危險，以及停損點，要思考。

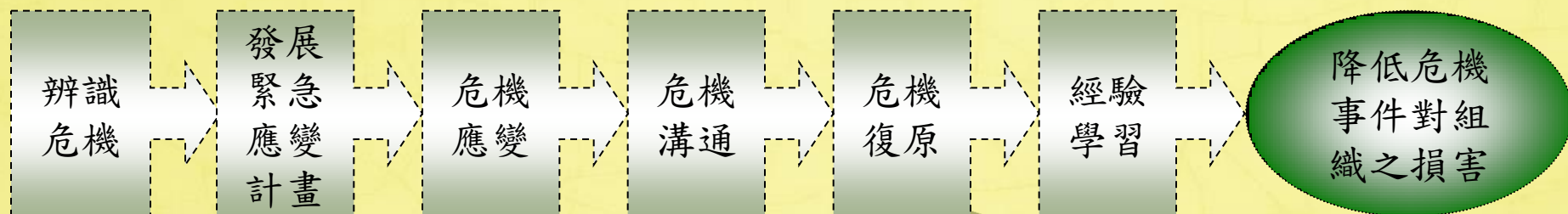
(四)危機溝通



取得利害關係人的瞭解與協助，化阻力為助力

1. 與重要利害關係人保持溝通，讓他們知道發生什麼事，以及組織正在做的努力，以免他們臆測或聽信謠言。
2. 主動公開發表資訊，公布危機之性質範圍，及時更正錯誤報導，迅速公布具體解決方案及未來處理方向與進度，建立媒體與大眾的信心。
3. 對於可能造成正常溝通方式無法運作，應有其他的溝通備案。
4. 掌握新媒體如網路、簡訊之溝通力量。

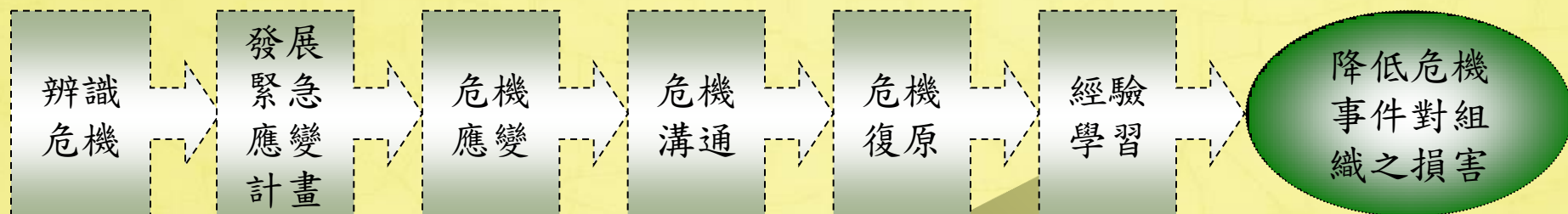
(五)危機復原



恢復正常運作

- 撫平受害者心靈。
- 妥適配置危機應變資源，重建家園。
- 確認組織的運作回復正軌。
- EX: 復興航空空難/馬航空難事件

(六)經驗學習



記取教訓，調整作為

1. 追究危機處理前因後果。
2. 檢討事先防範工作的缺失。
3. 檢討危機處理之有效性，據而修訂作業規定、程序，甚至增修訂法令，以建立未來處理能量。
4. 檢討組織運作與決策，必要時進行人事調整及獎懲。

風險回應對策-Approaches

◇ 規避 Risk avoidance --Avoid it

- ◇ 使得風險不發生
- ◇ 如：不採用過去表現不良的供應商、不將資訊中心設於地震或水災地區、不採用未經驗證的技術。

◇ 承擔 Risk acceptance -- Accept it

- ◇ 承擔風險所造成的後果, 並準備一個緊急應變計畫
- ◇ 如：設立應變準備金或寬裕度，包括時間、預算或資源。

◇ 移轉 Risk transference --Transfer it

- ◇ 將風險轉移至第三者 (share the risk)
- ◇ 如：保險、外包、履約保證、保固等等。

◇ 減輕 Risk mitigation --Mitigate it

- ◇ 減低風險所帶來的衝擊 (Reduce the impact)
- ◇ 如：量產前先做原型測試、採用較可靠的供應商、選用較成熟的技術等等。

風險回應計劃書 < 範例 >

編號	說明	優先順序 (H/M/L)	提案人	處理人	需完成日期	目前 現況	因應方案

柒、投資中國大陸的風險管理策略

中國投資之風險管理

- ◆ 就學術上的定義，風險其實就是不確定性（Uncertainty）；任何投資，只要它的報酬面臨不確定性，就是有風險。
- ◆ 有些投資人或學者認為：風險就是面臨損失的可能性。
- ◆ 就投資組合角度來看，我們可以將風險分為：
系統風險 (Systematic Risk)
非系統風險 (Unsystematic Risk)

所謂**系統風險**(Systematic Risk)係指絕大部份的**風險性資產**都會面臨的風險，例如世界大戰如果發生，幾乎所有風險性資產價格都會下跌。世界性能源危機，絕大多數股票價格都會下跌。美國如果調升存款準備率，股市一定會有所不利的反應，**屬於不可控制之風險**。

◇ 一般是針對股票、債券等金融資產，尤其是股票面臨的風險。

所謂**非系統風險**(Unsystematic Risk)一般是指個別產業或公司所單獨面臨的風險，而其他公司或產業較不會受此因素影響，**屬於可控制之風險**。

◆ 從另一個角度來看，投資人投資過程中所可能面臨之風險有以下六項：

1. 利率風險

2. 通貨膨脹風險

3. 匯率風險

4. 企業經營當局的經營能力或道德風險

5. 產業風險

6. 政治風險

等主要風險。

台商投資中國風險大增

一、中國勞工意識高漲，薪水年年調漲

根據電電公會最新發布的「2014中國大陸地區投資環境與風險調查報告」顯示，中國投資環境丕變，不但薪水年年調漲；加上中國勞工意識高漲，勞動糾紛層出不窮，導致台商經貿糾紛比例連續3年上升，經貿糾紛解決滿意度卻是連續4年下降。

二、經貿糾紛連年上升

「2014中國大陸地區投資環境與風險調查報告」中指出，台商在中國仍受到許多不利對待，也讓許多台商萌生退意，導致愈來愈多的台商決定「鮭魚返鄉」，重新重視台灣本土的生產營運。而面對陸資與跨國企業的競爭，也使台商的經營績效連續3年呈現下降，更讓台商布局中國的投資意願連續5年下降，對未來的預期也是連續3年都呈現悲觀趨勢。因此，近年來許多台商也轉移至其他新興國家，包括印度、泰國、新加坡、馬來西亞、印尼、柬埔寨、緬甸等國布局。

台商投資中國風險大增(續)

三、競爭激烈籌資困難

近年來台商「希望回台上市」與「台灣母公司繼續生產營運」項目上，都是連續5年攀升；而「與陸資企業合資經營」的比例，則是連續4年上升，顯示台商面對日益競爭激烈的中國市場，打算以合作方式來抗衡。依據調查報告，台商希望返台上市融資的比例，已連續5年呈現上升，反映出籌資困難仍是台商現存的障礙。

四、技術人才外流威脅

針對陸廠用3~5倍年薪挖角台灣人才，中國對科技產業有非常完整的戰略布局，「誰能掠奪人才，就能握有未來。」中國挖角的威脅不只影響台灣且影響整個亞洲。為阻止技術與人才外流，建議政府應要有專責機構，協助台商有完善退出或回流機制；政府必須祭出更多優惠獎勵措施才能讓台商有更多誘因回台投資。

台商投資中國風險大增(續)

五、工資攀漲 經營面臨瓶頸

由於中國大陸客戶收款風險較高，為求穩健經營，中國據點對客戶的訂單，一律採取錢到再出貨原則，且十多年來都以現金交易，即使這樣做，十多年來仍累計新臺幣8,000萬元（約美金261萬元）的呆帳。大陸近年工資攀漲，不少大陸臺商盈餘飽受人事成本侵蝕，經營面臨瓶頸。曾仲國說，近來大陸工資漲得凶，人事成本占公司支出的22%，臺灣廠僅占12%，況且大陸員工不穩定，流動性大影響產能。

台商投資中國風險大增(續)

六、中國經濟「三駕馬車」均顯疲態

從今年4月份公布的經濟數據來看拉動中國經濟的消費、投資及出口的「三駕馬車」均顯疲態，同時M2（廣義貨幣）增速、貸款和融資增長都低於預期。4月社會消費品零售總額同比增長10.0%，預期10.4%。中國1至4月社會消費品零售總額同比增長10.4%，預期10.5%。顯示消費沒有起色。而消費是經濟的第一架馬車。1至4月，城鎮固定資產投資同比增長12.0%，預期13.5%，增速創15年新低。顯示投資低迷，前所未有。**相關數據顯示當前中國經濟已面臨到最困難的時候。**

台商投資中國風險大增(續)

台商在大陸投資經商應注意的常見風險主要有五

(一) 法律風險

進入中國大陸投資就應遵守中國大陸當地的法律，如：《合同法》、《公司法》、《民法通則》、《票據法》、《刑法》…等，倘對於中國大陸法律不瞭解時，一定要請教專業律師。

(二) 合營風險

台商在中國大陸有時候採用「中外合資」、「中外合作」方式，此時有合營的夥伴，對於該夥伴應事先做好「徵信」，台商應避免與不誠信之合營夥伴合作。即使台商與台灣人間的合作或幹部的選用，也要徵信其「品德」，如有不誠信者也應避免，這樣才不會被自己人坑殺；過去也傳聞不少「老台欺新台」的案例。

台商投資中國風險大增(續)

(三) 合同風險

台商在中國大陸投資做生意，一定會用到「合同」，如「買賣合同」、「國有土地使用權出讓、轉讓合同」、「借貸合同」、「承攬合同」等；訂立合同一定要謹慎周詳，如不了解時，一定要請專業律師協助；過去有些台商便宜行事，逕自採用對方所提供或抄襲別人曾使用過的合同，而未予以審酌調整，導致落入對方陷阱或發生牛頭不對馬嘴的情事，而使自己權益不保！

(四) 稅務風險

投資、做生意一定要繳稅，台商過去有些因逃漏稅，甚至涉及「走私」，而遭追究法律責任，所以，台商不得輕忽稅務，對此不瞭解一定要請教專業會計師，甚至事先做好「節稅」的租稅規劃才是上策！

台商投資中國風險大增(續)

(五) 行政侵權風險

中國大陸幅原遼闊，各地人民政府之行政措施的水準參差不齊，台商投資應慎選地點，如果有些投資環境不佳，行政措施低劣的地方，台商避免前往，才不會發生行政侵權風險。

依2014年《TEEMA調查報告》(台灣電機電子工業同業公會：TEEMA)所載，2014年，台商在中國大陸投資所面對的經貿糾紛類型中，以「勞動糾紛」件數最高(965件)，占比為27.46%；次之為「合同糾紛」(384件)，占比為10.93%；「買賣糾紛」(355件)；「債務糾紛」(324件)；「土地廠房」(303件)為前五大經貿糾紛類型，而經貿糾紛成長數最多的為「合營糾紛」(如股權爭議、人頭借用、隱名股東等)排名第一(85.34%)；「知識產權」(如專利侵權、商標侵權等)糾紛的成長數則名列第2(49.31%)；排名第3的糾紛類型則屬「買賣糾紛」(如廠商貨款未付、貨品有瑕疵、房地產開發商所交付商品房有瑕疵等)(15.97%)。

台商投資中國風險大增(續)

一場「紅色供應鏈」風暴，正在嚴重衝擊台灣科技業未來

向來以完整電子產業鏈稱霸全球的台灣，正被崛起的中國本土廠商卡位、取代。它比「斷鏈」可怕，因為它正在粉碎「非台灣不可」之優勢，全球電子產品的核心集散地深圳，過去是山寨3C產品的大本營，現在已是「紅色供應鏈」的骨幹成員

供應鏈扮演旗手的大陸品牌廠商，隨著手機與平板等消費性電子產品的聲勢不斷高漲，台灣科技業的品牌力正在迅速退位。中國最大的電子賣場深圳華強北商圈，**業界暱稱「中華酷聯」的中興、華為、酷派、聯想四大本土手機品牌**外，過去被視為二線品牌的Oppo、金力、魅族等，能見度都比來自台灣宏達電（HTC）有過之而無不及。至於以往在華強北還有一席之地之華碩、宏碁，隨著電腦市場的成熟，加上手機產品也未能跟上，現在得走進商城，甚至往樓上走，才能看到它們的身影。

何謂「紅色供應鏈？」

即是中國大陸建立的本土電子上下游與周邊產業。原先大陸的電子業的重要零組件、產品是靠進口、向外商採購，逐漸轉成扶持本地廠商生產與提供，並且出口到海外。在有計劃地扶持下，除了原本大陸已經建立的電腦及周邊產業、通訊網路產業外，亦著手培養半導體、電子零組件、光電產業，形成電子業完整的供應鏈。**大陸政府所提供的補助措施，最基本的是租賦優惠、利息補貼，最直接的是要求政府機關、國營事業僅能向本土扶持企業採購。**

大陸在通過「**國家集成電路產業發展推進綱要**」之後，又進一步成立了1,200億人民幣的投資基金，將以IC設計、晶圓代工與封測為發展焦點。「**國家集成電路產業發展推進綱要**」是大陸的國家級戰略目標，動員的是十三億人口的資源，台灣所有的代工產業都將感受到「鯨吞蠶食」的威脅，差別在於先後與輕重而已。大陸崛起既是威脅，也是商機；如果因應得當，我們可以加速完成轉型跟升級但如果選錯方向與策略，將是坐以待斃或往火坑裡鑽。

中國「紅色供應鏈？」衝擊台灣出口並減弱經濟成長力道

中國政府對其電子廠商大力扶植，以及改向當地採購零組件，已對我國電子科技業者帶來強大壓力與衝擊，並將影響我國出口表現

中國零組件訂單轉向當地

1. 近年在中國半導體和其他電子零組件領域，台商或外商被要求當地化或加入紅色供應鏈，例如：零組件當地採購比率必須達到三十%等，將促使一些中國零組件訂單，改轉向中國當地供應商採購，從而取代台灣或海外業者。

2. 中國官方已設定目標，高科技產業增加值成長率要高於平均工業，一旦中國高附加價值的3C供應鏈建立，勢必搶走台灣製造業目前的優勢。過去與台灣合作密切的微軟與英特爾，近來已開始向中國靠攏，例如微軟在中國設立研發中心，英特爾積極扶植比亞迪、龍騰、京東方等紅色供應鏈，這無異是扶植中國企業，將對宏達電、華碩等我國品牌大廠構成強大壓力，進而全面衝擊台灣零組件產業。

邁向卓越人生四要則

和勤奮者在一起，你不會懶惰；
和積極者在一起，你不會消沉；
能與智者同行，你會不同凡響；
能與高人為伍，你能登上巔峰。

RCEP+TPP：
汶萊、紐西蘭、新加坡、澳
洲、越南、馬來西亞、日本

TPP：
汶萊、智利、紐西蘭、新加
坡、美國、澳洲、秘魯、越
南、馬來西亞、墨西哥、加
拿大及日本。

中央社製圖 RCEP TPP BOTH



台灣加入TPP原因與挑戰

- TPP成員為台灣主要貿易夥伴，若不加入，恐被邊緣化。
- 加入形同與多國簽署FTA，並加速國內產業升級。
- 對台灣相對較弱勢的農業、部分服務業將是一大挑戰。

對台灣經濟的影響

	實質GDP	總產值	總就業	貿易總值
未加入TPP	-0.27%	-0.13%	-0.07%	-0.2%
加入TPP	+1.95%	+1.91%	+0.65%	+6.57%

資料來源：經濟部、財政部、APEC

TPP特色

1. 高品質、高標準的自由貿易協定：大多數產品關稅降為零，僅允許少數農產品及特殊產品保有較長降稅期程。
2. 涵蓋範圍廣：含勞工、環保等新興議題。
3. 與時俱進：各成員國的承諾內容將透過貿易檢討而逐步提升。

談判進度及爭議

已進行19回合談判；協定總計29個章節，已完成中小企業、關務、政府採購、電信等章節。
仍具爭議章節：國營企業競爭規範、智慧財產權、藥品專利等。

RCEP談判進度與特色

2013年5月開始談判，預定2015年10月完成談判。
特色：以東協10國為中心，給予東協低度開發國家較長調適期。
貨品貿易以涵蓋90%-95%項目為目標。

捌、風險管理案例分析

捌、案例探討

案例一：HTC 經營危機案例探討

1. HTC 的人才流向各方企業，包含低調來臺灣設立移動裝置基地的 Intel，據聞目前的 300 多人中，高達 100 多人來自宏達電；還有重量級的 Apple 也來台灣吸納手機相關人才，HTC 也流失了不少人員改投蘋果公司去。其他挖角的廠商還包含華碩（這個可能是最近威盛高調告華碩的原因之一）、市場風聞將會接到 iPhone 訂單的緯創，也都從 HTC 找了不少研發人才。

2. 中國大陸手機廠也前來台灣挖角，大陸的科技業崛起，向台灣惡意挖角的事例屢屢發生，早有些例，如從面板的千萬人民幣高薪叛將事件，到 LED 三安在台惡意挖角晶電等都是明顯的例子。

3. 臺灣人薪資過低的問題，開始成為科技業持續發展的潛在危機，繼半導體、LCD、LED 人才外流之後，大陸手機廠挖角對象開始鎖定 HTC 等台灣手機相關人才，這部分可說是開始動搖台灣本的各式研發基礎與潛力

4. 產品策略錯誤、研發資源分散

產品策略亂槍打鳥、不精準，推出機型眾多，但卻無法在消費者端，以及研發聚焦，沒有能延續過去 Diamond 機，那種出現讓市場大感驚歎產品，而是一些看來同質性很高，但卻沒有一款能有主打實力機種。也由於**產品失焦，研發分散，所以技術的領先優勢也開始往後退**，HTC 市佔率也從 2011 年第二季最高峰的 11%，掉到目前 2% 的比例。

案例二、頂新國際企業風險管理案例

案例三、義美食品過期進口植物性蛋白原料加入泡芙產品

義美食品因龍潭廠生產線作業主管的認知有異，於2013年7、8月，使用雖長期冷藏保存，但過期（經檢測確定品質無虞）的進口植物性蛋白原料，將該原料加入泡芙產品，消息於2013年5/20日批露後，義美危機處理過程如下：

5/20 事件披露後，義美主動下架小泡芙。

5/21 發出第一封聲明，向社會大眾說明實情並致歉！

5/22 發出第二封聲明，再次向社會大眾致歉！

並決定捐出1,500萬元給消費者相關公益團體。

5/26 義美宣布即日起至6/12門市商品全面九折。

5/31 義美主動將所有產品送驗，並發出聲明，義美全系列產品均無順丁烯二酸，更將所有產品的檢驗報告公布於官網。

相關概念參閱本教案P. 68-P. 69

三 案例點燃思考

在危機管理流程中，需要確定危機的種類，不同的危機需要使用不同的危機管理策略。在潛在危機很大的時候，危機無法分解處理。Lerbinger將危機劃分為以下種類：

1. 自然災害
2. 科技危機
3. 對抗
4. 惡意破壞
5. 組織惡性行為
6. 工作地點暴力
7. 謠言
8. 恐怖主義供給和人造困難

玖、結語 & 分組討論

- 台商（中小企業）應如何突圍並另闢一條康莊大道？

一、改變觀念

人所以會被困難包圍，大都因為自己守成不變；因為一成不變，所以失去先機，把自己陷於危困之中。就如一場戰爭，沒有進攻策略，也沒有退兵計畫，僅靠一成不變的戰術，被圍困自是意料中事。如果此時能改變觀念，重新規畫，所謂「窮則變，變則通」，孫子兵法裡有說「出奇制勝」、「變換陣勢」，能夠改變觀念，才有脫困機會。

台商應如何突圍、另闢一條康莊大道？

二、培養因緣

有人一生諸事不順，求職職業難找，做事事業不振，一生都活在艱難危困之中。這時不必怪國家社會，也不必怨親人朋友，要怪只怪自己「因緣」不具。所謂「諸法因緣生」，一切事業都要有資金、土地、市場、計畫、人才等。許多因緣缺少其一，事業就不易成就。

所以，受困時不必怨天尤人，若懂得此中道理，當下開始，好好跟人結緣，以自己的少量能力、發心、因緣，回向給別人，把自己融入其他因緣，有朝一日，因緣具備就可東山再起。

三、掌控機遇

在人生行事當中，有易處之人，也有難處之人，有易處之事，也有難處之事。這許多難易人事當中，都有我們的機遇。機遇是一時的，它可能和你擦身而過；失去機會，不容易再來，所以懂得掌控機遇，就是脫困的要點。

一個理念、一個他人的示範、一句話、一個人、一件事，都可能是你的機遇。美國費城百貨公司總經理詹姆斯，有一天在偶然機緣下，親切地端了一張椅子給到店內躲雨的老太太，結果這位老太太是鋼鐵大王卡內基的母親。後來詹姆斯接受邀請，加盟卡內基旗下，因此飛黃騰達，一生功成名就。

四、「團隊合作」&「知人善任」之重要性

若無劉備，張飛只是個賣肉販，關羽也只是個送貨員

「團隊」之重要性

EX：沒有西遊記，孫悟空只是隻強悍猴子，唐三藏只是個普通和尚

「合作」之重要性

蕃茄：身價平凡，馬鈴薯：平凡無奇，蕃茄醬+馬鈴薯卻是小朋友的最愛

2015年底，東協十國即將成為零關稅的東協經濟共同體，讓過去分散的十國，成為完整的單一市場。

過去以加工製造業為主的東協十國，近年來電子商務市場的潛力備受注目，東南亞的上網人數高達2億人，是台灣總人口數的8.5倍之多。東協十國大家最熟悉的莫過於新加坡了，根據104人力銀行的調查顯示，東協十國之中，台灣人最想前往工作的前五國，分別依序為新加坡、越南、泰國、馬來西亞、印尼。

東協經濟特快車 泛亞鐵路明年通車

<https://www.youtube.com/watch?v=8FOFtP2QnYg>

<https://www.youtube.com/watch?t=19&v=VRuGTYfSpMI>

未來十年企業要立於不敗之地 靠什麼？

四個字：整 ~ 借 ~ 學 ~ 變

一：整；資源整合

你能整合多少資源，多少管道，你將來就會得到多少財富！

二：借；造船過河不如借船過河

趨勢，無法阻擋；

抉擇，要有智慧！

三：學；今天的企業家，「贏在學習，勝在改變」

柯達、諾基亞、李寧、索尼都輸在了不學習、不改變。

古人云：富不學富不長，窮不學窮不盡！

四：變；要想改變口袋，先要改變腦袋

這個社會一直在淘汰有學歷的人，但是不會淘汰有學習力與願意改變的人！

讀萬卷書不如行萬里路，

行萬里路不如閱人無數，

閱人無數不如名師指路，

名師指路不如重疊成功者腳步！

Q & A

分組討論

分組討論思考題：

1. 如果在組織中「遇到不具有共識或主見較深的經營團隊時……

請問：將會產生何種結果？

2. 麥當勞總公司決定在臺灣尋求適當的授權發展夥伴，來臺灣經營31年的麥當勞，決定要將350間直營門市另尋買主接手，原因是麥當勞總公司在上個月提出的全球振興計畫的初步計畫，未來將採取授權發展商的方式經營，決定在臺灣尋求適當的授權發展夥伴。

3. 頂新國際爆發黑心油事件，波及味全、康師傅及其旗下電信事業：

台灣之星(台灣之星電信 (Taiwan Star Telecom) 是台灣的一家行動寬頻業務 (4G行動電話) 為主的電信公司，由頂新集團主導於民國102年創立，創立時名為「台灣之星移動電信」，威寶電信與台灣之星電信於西元2014年8月，經雙方股東會同意，合併為一間公司。威寶電信為合併後的存續公司，而台灣之星電信合併解散，後威寶電信更名為台灣之星電信股份有限公司，此合併案並於西元2014年9月，獲中華民國國家通訊傳播委員會 (NCC) 核准。) 因魏家三兄弟未做好風險管理，加上黑心油事件爆發後又未做好危機處理，事業發展每況愈下，銀行機構抽銀根。若您是該企業執行長(總經理或董事長)，您會如何作危機管理/處理？

4. 公司因呆帳過多發生財務危機之際，身為負責人應如何做好危險處理？

5. 公司因核心經營團隊被同業挖角產生經營危機之際，身為負責人應如何做好危險處理？

邁向卓越人生四要則

和勤奮者在一起，你不會懶惰；
和積極者在一起，你不會消沉；
能與智者同行，你會不同凡響；
能與高人為伍，你能登上巔峰。

趙 永 祥 博士
南華大學財務管理研究所
(0)05-2721001轉5322

E-mail:ed5097@gmail.com

Website : <http://isites.nhu.edu.tw/yschao>