

如何實施風險管理

風險管理之原則與步驟

2016/03/11

課程綱要

如何實施風險管理

一、實施風險管理的原則

1. 風險管理的策略

2. 風險管理的五項步驟

二、五項損失風險管理

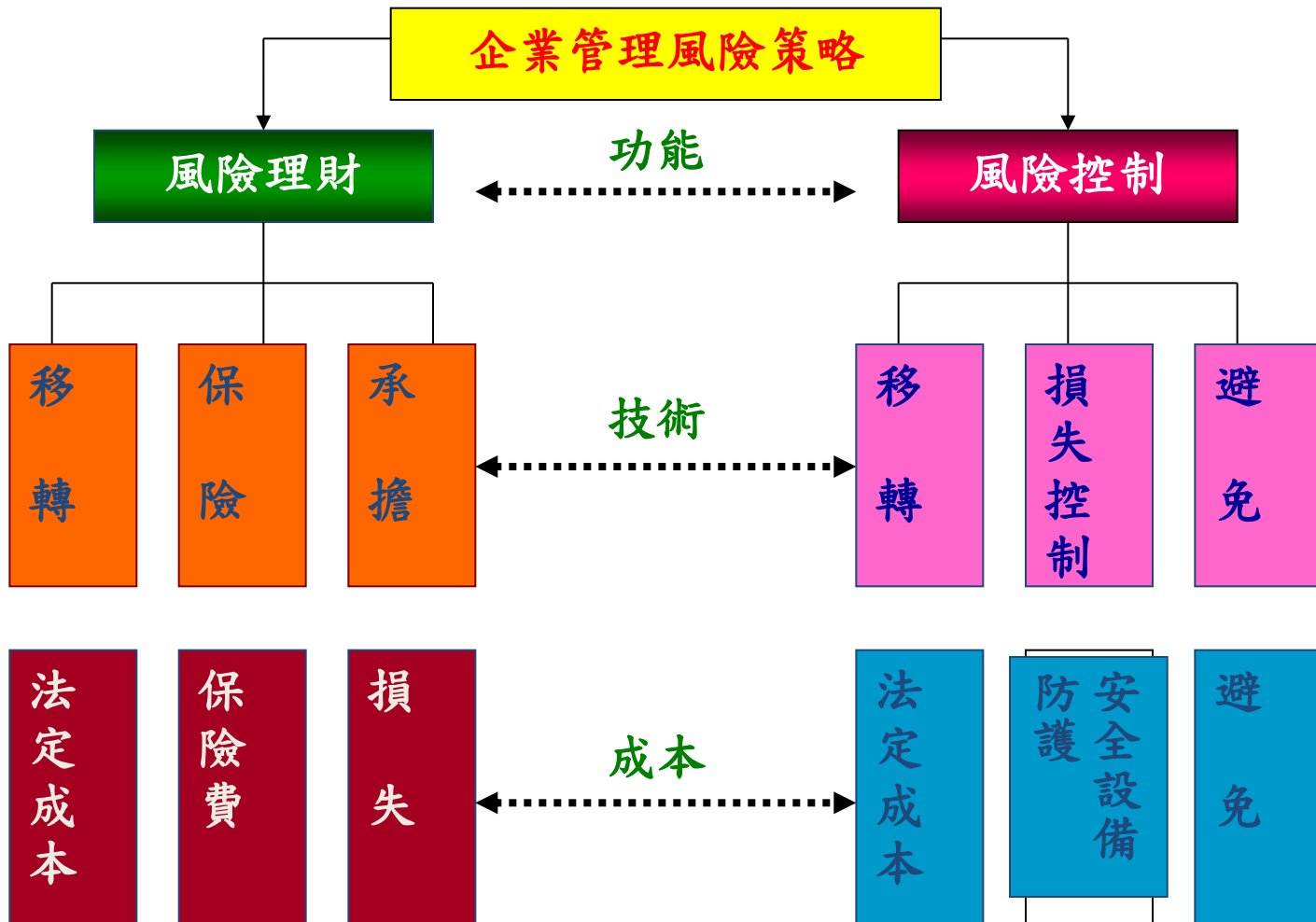
如何實施風險管理

～實施風險管理的原則～

風險管理嚴格來說，就是對主觀之「事故發生之不確定性」與客觀上之「事故發生遭受損失的機會」進行管理。因此有四項原則：

- ◎管理時，宜多加考慮損失的潛在性大小（勿因小失大，得不償失）。
- ◎管理時，宜多加評估損益平衡，斟酌企業負荷度（遭受損害波及時的堪受度）。
- ◎風險消除費用，不能超過預估。
- ◎不宜過於樂觀（也無須過於悲觀），心存投機。

如何實施風險管理



如何實施風險管理

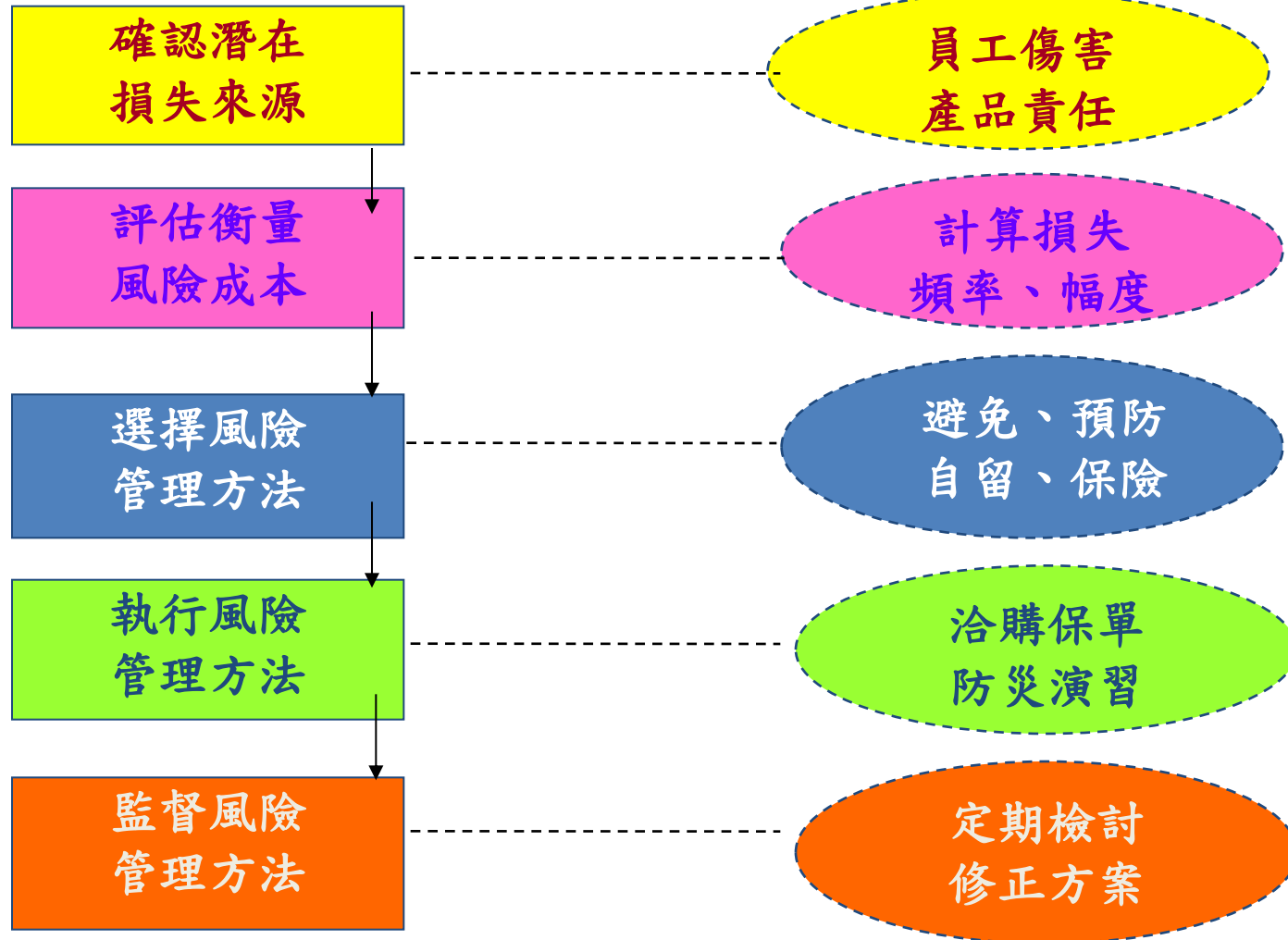
～風險管理的五項步驟～

風險管理是以科學而有系統的方法，規劃意外事故在事前、事中與事後的應變措施。一般來說，其步驟有五項：

◎ 認知損失風險

目的在確認風險來源。例如找出企業較常發生的額外支出，是來自員工傷害補償或是來自原料成本變動等。因此在認知探討上，除了必須思考風險的性質外，實務上也可借助若干輔助工具來確認風險來源。例如：

如何實施風險管理



如何實施風險管理

* 問卷調查表

是將各種可能事故及其潛在損失逐項列表，而後由管理人員根據列表思考確認損失來源。

* 財務報表

包括資產負債表、損益表等。從表上科目即可使人聯想起某些問題與調查表類似。

* 流程圖

則是將企業經營的主要工作化成流程圖，之後在每一項流程中找出潛在危險。此種方法對於具有順序性的事件特別有效。

* 實地檢視

部分風險不存在於書面表報，必須藉由工作經驗與敏銳洞察進行判斷。

如何實施風險管理

認知損失風險

認知

分析

風險類別

認知方法

組織目標

嚴重性

財產
淨利
責任
人身

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

生存
繼續營運
盈餘穩定
成長
企業形象
法令要求

損失頻率
損失幅度

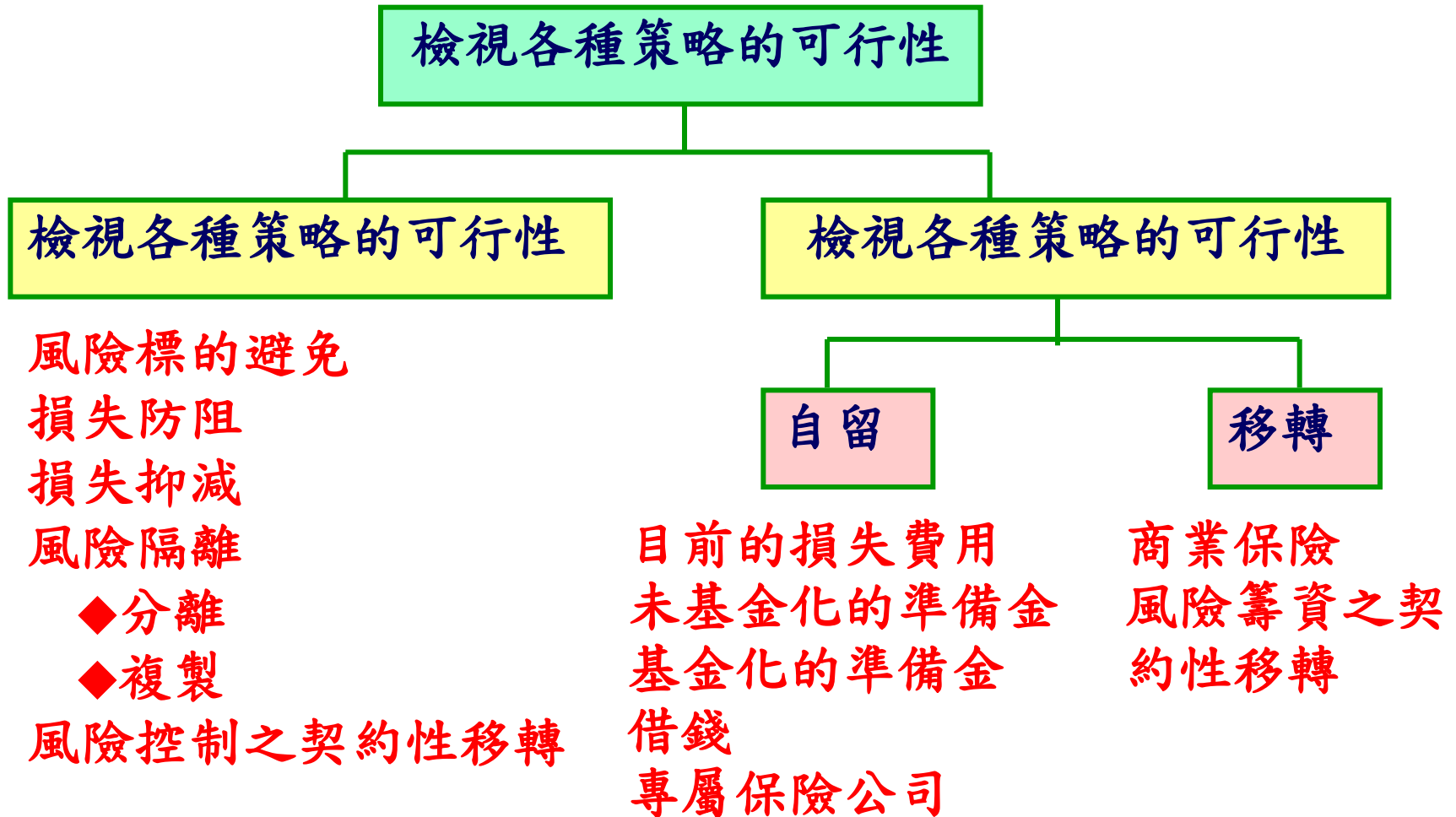
如何實施風險管理

◎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。

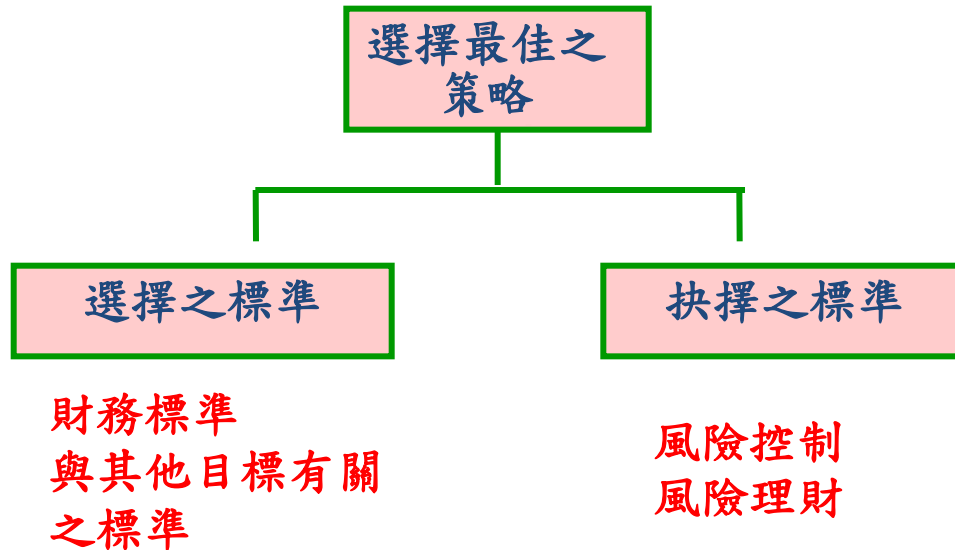
如何實施風險管理



如何實施風險管理

◎選擇最佳風險管理策略策略

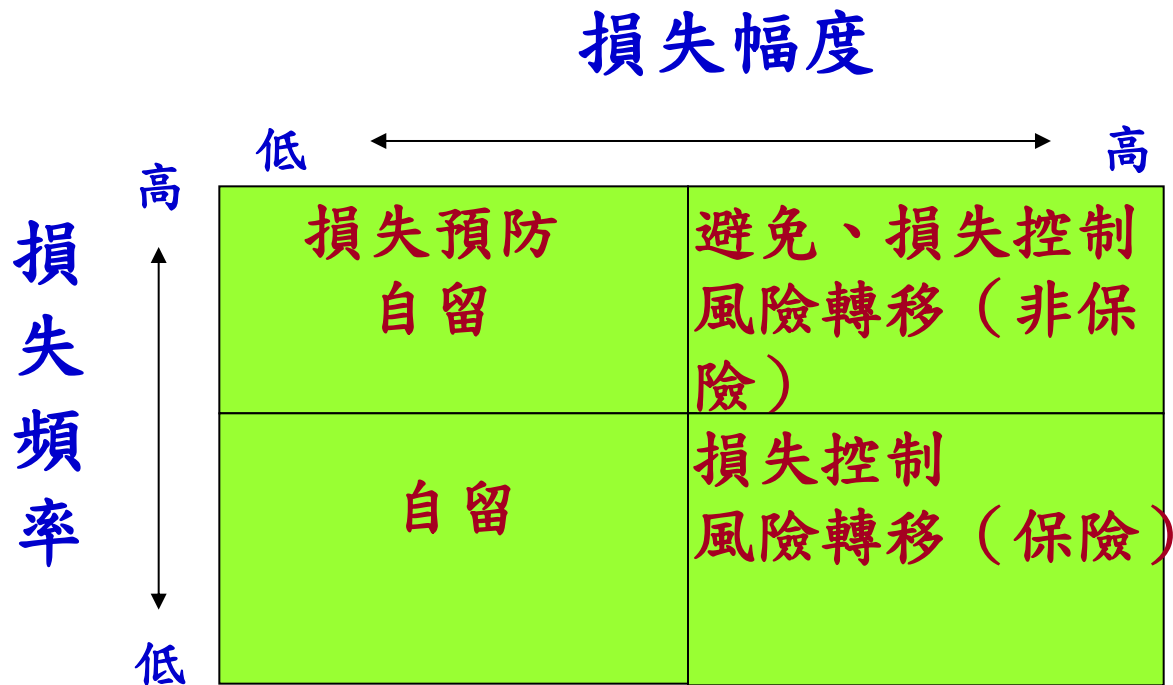
意外事故的潛在成本評估後，就可以依照成本的特性選擇適當的風險管理方法。而由於預期損失通常是事故成本的主要項目，並且不確定性較高，因此在選擇最佳風險管理策略時，必須將其列為主要的項目。



風險管理矩陣

一般可以預期損失的兩個項目：損失頻率與損失幅度，編列風險管理矩陣以釐列出適用的風險管理方法。例如損失頻率與幅度高的事故應盡量避免，而頻率低但幅度高事故，則較適合採用保險以管理風險。惟需注意的是，在考慮風險管理方法時，應切記損失幅度的比重需高於損失頻率，否則鉅額損失通常均會使企業一時之間難以應付。

風險管理矩陣



- ◆ 損失頻率是指每一危險單位發生意外事故的平均次數。
- ◆ 損失幅度則是指所發生之意外事故的平均損失金額。

非量化之風險評估技術

風險分析與管理策略矩陣

嚴重性 風險管理策略 可能性	低	中	高
高	需要注意 風險管理	必須管理 並監控風險	必須密切 管理風險
中	在監控下 值得接受風險	值得風險管理	需要管理風險
低	接受風險	接受風險 惟需監控風險	管理並監控風險

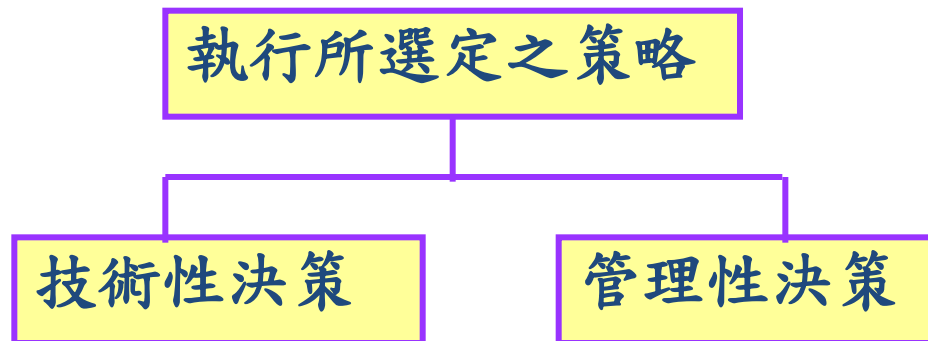
註：

- 嚴重性：
 - (1)低：風險對於機關目標之達成沒有重大的影響。
 - (2)中：風險對於機關目標之達成可能有影響。
 - (3)高：風險對於機關目標之達成有重大影響。
- 可能性：
 - (1)低：在風險的特性及現行風險管理實務下，風險不太可能發生。
 - (2)中：在風險的特性及現行風險管理實務下，風險有可能發生。
 - (3)高：無論現行風險管理實務為何，風險極可能發生。

如何實施風險管理

◎執行風險管理的方法

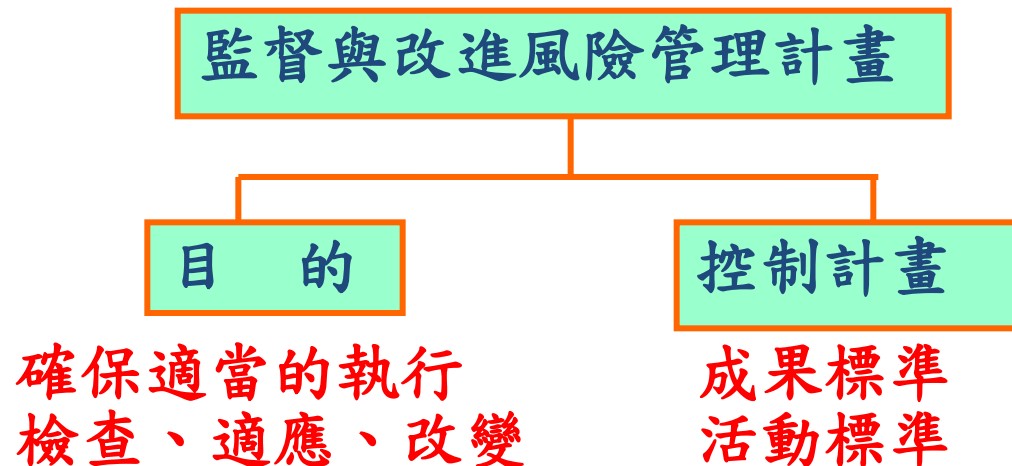
在選擇完風險管理方法後，接續的就是執行。例如決定採用保險方法，則進行洽購保單等各項事宜。必須注意的是，每一種事故並非只能採用一種方法，而必須斟酌採用數種不同的方法，譬如雖採用保險作為善後損失的理財計畫，但是也可加強消防安檢降低火災發生機率。



如何實施風險管理

◎ 監督風險管理方法

風險管理的最後一道手續，在於對所採行的風險管理決策實施定期監督與檢討，以作為下一年度經營計畫的參考。其因在於風險是不斷變動的，例如對於所購買的廠房火險保單，必須定期檢討其保障範圍是否充足、危險因素是否有所變動等。



五項損失風險管理

財產損失風險—種類

- ◎動產（貨幣、有價證券、應收帳款、存貨、傢俱、設備、物料、帳簿、檔案記錄、機動工具、資料軟硬體、價值文件）。
- ◎不動產（土地及其附著於其上的有價物，如建物、結構物、農作物）。
- ◎無形財產（企業商標、品牌、租賃權、執照、商譽、專利智慧）。
- ◎法律利益（目前所有權〈含典讓、質押〉、使用權、未來所有權、使用權）。

五項損失風險管理

～財產損失災因～

計有自然災因、人為災因、經濟災因。

～損失評估標準～

- ◎ **歷史成本**：為取得該項財產所負的價格。
- ◎ **會計價值或帳面價值**：資產的歷史成本（**累計折舊後的餘額**）。
- ◎ **重置成本**：以類似或相同之財產（**贗品**），取代被損毀財產，所花費金額。
- ◎ **功能重置成本**：和重置成本類似，但是是以不一樣的替代品進行交換所花費的成本。

五項損失風險

- ◎再製成本：有兩個不同用途，一是與財產的「全版」重製有關；另一是與評價記錄、文件與資訊的財產風險有關。
- ◎實際現金價值或折舊重置成本：即實體折舊或過時所減少的新置成本；惟此「折舊」必須是真正的折舊，而不是會計目的（假帳、減稅、遺產繼承等）的折舊。

～財產損失發現的方法～

計有標準化調查／問卷、記錄及文件、生產流程圖、親自檢查、請教組織內外專家等等。

五項損失風險

～淨利損失風險～

是指受損資產在「重新購置」或「取得回復」原狀之前的空窗期，無法再像以前一樣時所造成的營運失常或生產停頓的淨利（net income loss exposure）。

～損失災因～

- ◎收入減少：租金收入損失、營業中斷損失、連帶的營業中斷損失、製成品淨利損失、應收帳款收現淨額減少損失。
- ◎費用增加：取消租約、不可拆回之改良物（閒置）及額外的費用。

五項損失風險

<淨利損失的事件>

計有自主與他主財產的損壞（以所有權作為裁定）
兩種。

<淨利損失涉及的法律責任>

計有律師費、訴訟費、民事裁決、罰鍰等，其目的在減低未來潛在的損害賠償。

<淨利的人身損失>

指重要幹部死亡、殘障、退休或辭職。

五項損失風險

～責任損失風險～

是指企業在經營過程、產品生產及產品販售過程中，導致員工或他人身體或財產之損害時，法律上所應付的三種民事賠償責任之風險。

◎契約責任

在雙方意思表示一致、兩造當事人均同意以行為能力、適法之報酬、適法之目的、合於法定方式實施制約（亦即責任的歸屬需有歸責事由、違法性、近接原因）。

五項損失風險

◎ 侵權責任

需有加害、不法、權益受侵、損害事實、近接原因、故意（明知不當為而為）或過失（當為而未為）及加害人有行為能力。

◎ 兩者競合

債權人可抉擇對其有利條件，提出請求權（假扣押、財產禁止轉移脫產）。

五項損失風險

～責任損失風險的種類～

◎僱主對內責任

即所謂之勞災責任（包括勞健保給付與賠償、勞基法補償、民事損害賠償）。

◎僱主對外責任

公司對於員工侵權時之連帶責任。

◎企業的產品責任

契約與侵權責任。

◎企業的公害責任

如噪音、污染。

五項損失風險

～人身損失風險～

係指企業因成員發生死亡、殘障、退休、辭職或失業，而使成員個人（或家屬）收入減少、家庭開支增加以及企業再難合適替代人才時，所造成的損失。

◎經營環境丕變

經濟不景氣致使產業萎縮，裁員大幅增加與員工退休金縮水。

◎財務影響

- * 暫時與永久的人身損失
- * 正常與不正常的人身損失

五項損失風險

～家庭（個人）風險管理與保險規劃～

◎收集資料

人身風險（意外險、健康險、壽險、疾病防治險）、財產風險（水、火險）、責任風險（第三責任險）。

◎設定目標

短期（消費、購置）、中期（投資、教育、發展、理財）、長期（投資、人身、事業）。

◎分析資料

◎建立計畫

風險避免、風險降低、風險移轉、風險投保。

◎管理實施

◎審核修正

課程綱要

伍、風險管理的風險檢測

- 一、風險辨認、衡量與策略選擇
- 二、風險管理的四種策略
- 三、金融機構的風險管理

風險管理的風險檢測

～風險辨認（Risk Identification）～

◎辨認方法

利用調查／問卷法、財務報表分析法、檢視記錄及文件分析法、流程圖法、親自檢視法、請教專家法進行辨認。

◎依決策步驟建立風險預警機制和劃設風險預警表

由企業經營環境之可能造成風險之檢測點（check point），實施量化分析與質化分析。

◎擬訂因應方案

依檢測風險排出其優先順序，以1～5分進行評分。

◎進行壓力測試

針對個別檢測項目，建立測試指標，時施壓力測試，瞭解可能損失。

企業風險徵兆預警表

檢測項目	評分 (1-5)	風險因應的優先順序(高、中、低)	風險承受度測試啟動點(僅供設立參考範例)
• 收入與支出成長表現	自我評量	自我評量	連續三個月收入成長小於支出成長
• 現金收入與支出	自我評量	自我評量	赤字
• 呆帳+銷售比	自我評量	自我評量	5%
• 短期負債+總負債	自我評量	自我評量	20%
• 一個月內匯率波動幅度	自我評量	自我評量	15%
• 一個月內之股市跌幅	自我評量	自我評量	25%跌幅或2000點
• 單一客戶佔銷售比	自我評量	自我評量	40%+30%漲幅(以利率低於10%為基準)
			+15%
• 利率變動幅度	自我評量	自我評量	漲幅(以利率高於10%為基準)
• 原物料	自我評量	自我評量	10%~20%
• 原油價格漲幅	自我評量	自我評量	連續三個月漲幅15%
• 重大天災人禍	自我評量	自我評量	如大地震、恐怖攻擊
			、罷工等

企業風險徵兆預警表

檢測項目	評分 (1-5)	風險因應的優先順序 (高、中、低)	風險承受度測試啟動點 (僅供設立參考範例)
• 單一客戶往來	自我評量	自我評量	大於50%
• 客戶延遲付款情形	自我評量	自我評量	大於30%
• 呆帳率與金額	自我評量	自我評量	大於10%
• 客戶質的分佈 (客戶可區分A優良客戶、B好客戶、C普通客戶、D不良客戶)	自我評量	自我評量	D大於20%
• 員工流動率	自我評量	自我評量	大於20%

附註：1分：該風險尚未被正視，且很顯然沒有被妥善處理
 2分：該風險雖被處理，但並不得當，且有很大的改變空間。
 3分：該風險雖被處理，但只堪稱達到接受的程度。
 4分：該風險已被處理，且達到企業及產業要求
 5分：該風險已被妥善處理，且足以為企業及產業表率。

風險管理的風險檢測

～風險衡量～

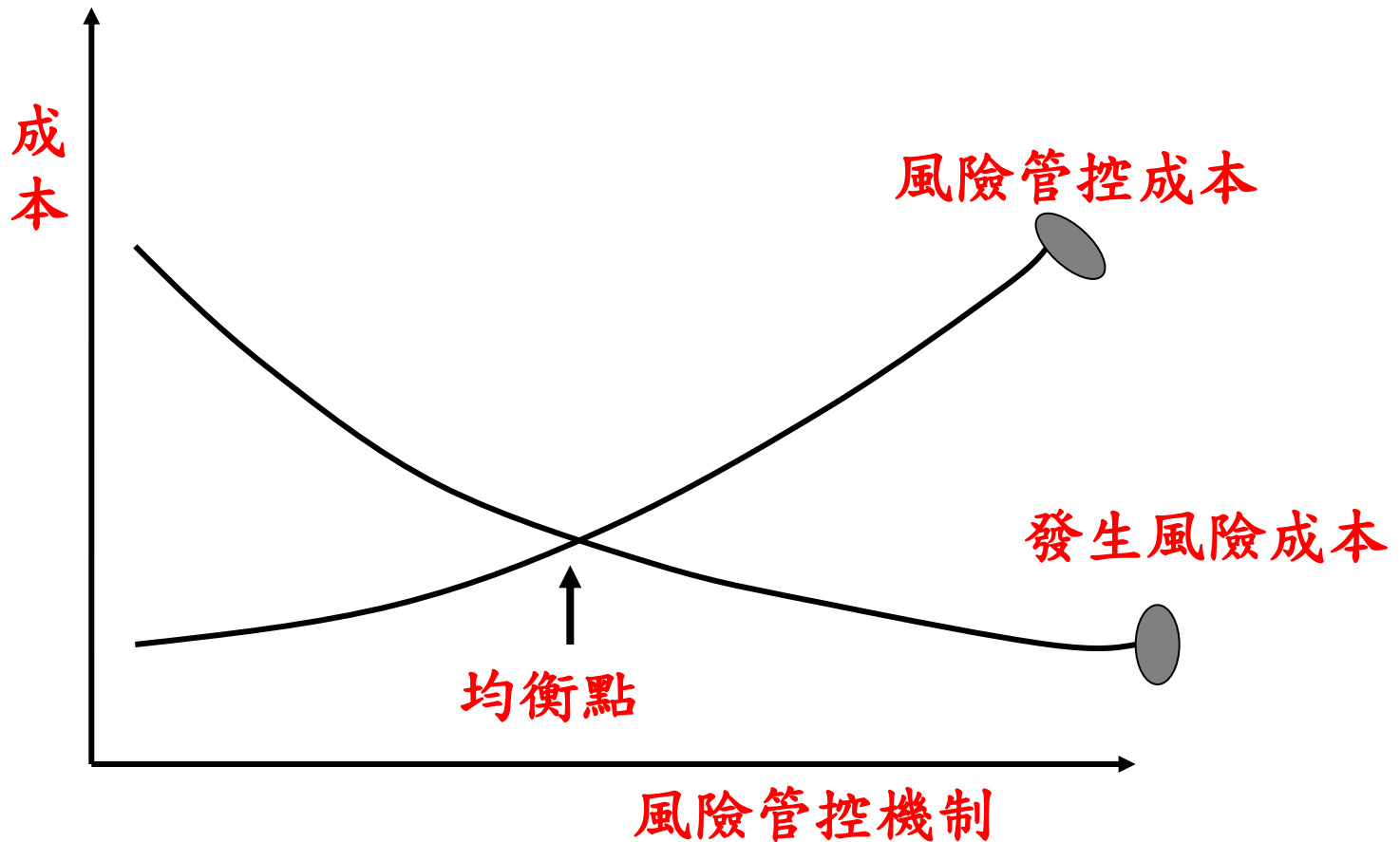
◎以財務和其他目標檢測標準作好預測

也就是以財務標準（考量是否應留置準備金）和其他（如工安、衛生、營運……）目標標準（是否合法、員工權益、公司形象、社會負面積累等），進行損失頻率與幅度、風險控制與風險理財對損失頻率與幅度之影響、風險管理策略成本等三項預測。

◎瞭解風險均衡管控、內控稽核、成本管控。

◎完成「風險評估與因應對策表」。

風險管控均衡圖



現金監控等級區分表

等級	現金部位優劣	現金支應資金需求
• 觀察名單	不良現金部位	公司既有資金，在無任何入帳的情況，可以支付既有支出三個月
• 尚可	現金部位待加強	現金部位低於六個月但高於三個月
• 健康	滿意的現金部位	現金部位高於六個月但低於一年半
• 極健康	優良的現金部位	現金部位高於一年半

附註：依持有現金部位足以支應資金需求的時間長短為區分

說明：經現金部位測試後，企業為「觀察名單」或「尚可」時，應排除任何造成現金部位持續下滑的情形，如收款遲緩，無計畫的成本費用支出、業績不如預期等

風險評估與因應對策表

往來產業	佔往來產業比例	影響	風險評估	客戶類型	因應對策
<ul style="list-style-type: none"> 鞋業 	30%	出口量將會因全球需求走軟減少，運費和原物料取得成本將走高，但影響程度將因當地貨幣貶值而稍緩	中	<ul style="list-style-type: none"> 既有客戶 潛在新客戶 	<ul style="list-style-type: none"> 暫停新案 選擇性開發
<ul style="list-style-type: none"> 家具業 	21%	家具需求的增加連帶帶動家具業者資金需求的增加和投入	中	<ul style="list-style-type: none"> 既有客戶 潛在新客戶 	<ul style="list-style-type: none"> 暫停新案 選擇性開發

風險評估與因應對策表

往來產業	佔往來產業比例	影響	風險評估	客戶類型	因應對策
<ul style="list-style-type: none"> 紡織成衣業 	21%	<p>原物料因與石化衍生產品相關，石化產品的價格上漲將增加原物料採購成本，因經濟成長緩慢和民生物價上漲，訂單將因需求減緩而減少，供給大於需求，將降低企業獲利</p>	中	既有客戶	暫停新案
				潛在新客戶	選擇性開發

風險評估與因應對策表

往來產業	佔往來產業比例	影響	風險評估	客戶類型	因應對策
• 雜貨業	21%	雜貨因品項雜而多，多樣化的產品使風險相對為低	中	既有客戶 潛在新客戶	暫停新案 選擇性開發
• 運動用品	7%	原油上漲對本產業影響有限，伴隨美元貶值，對出口商有利	中	既有客戶 潛在新客戶	暫停新案 選擇性開發

附註

高：如無妥善處理，會有財務損失或經營中斷之虞。

中：短時間（半年內）不見得會立即財務損失，但若未早做規劃，未來將有風險。

低：無財務與經營風險，但需持續注意後續變化。

風險管理的風險檢測

～策略選擇～

最主要在協助風險管控時間提昇至目標設定階段，以擴大風險胃納（**appetite**）之範圍。

◎自留（**retention**）

指事故所造成之損害由當事人自行善後，補償損失的經濟來源可能來自平日的預備金，或是項銀行舉債後而逐期償還的借款等。

◎風險轉移（**risk transfer**）

指將事故所造成之經濟損失移轉他人代為善後。例如保險補償、免責契約（**hold harmless Contract**）或是補償契約（**indemnity agreement**）。因此其又可劃分為保險和非保險之轉移。

使命、目標、風險胃納、風險容忍度之關係

