

# 風險管理的風險檢測

## ～風險檢測的四種策略～

### ◎策略一：風險避免

即應設法迴避某種損失，不要去承擔不必要的負擔和不能承擔的風險（不是去迴避所有風險，否則將失去企業存在的價值）。作法有拒絕、中止（審時度勢積極中止與畏懼風險消極中止）和避強就弱（減少風險成本投入，以追求風險利益）。

# 風險管理的風險檢測

## ◎策略二：風險排除

即積極主動對付風險，並具有階段性特點的策略運用，同時也是設法抑制風險損失的幅度與強度，爭取風險利益，在最後投入一定風險成本的策略。作法有「風險適應」（以膽識和眼光，不斷對風險環境進行調查、預測）、「風險預防」（防止、隔離、減少、改善風險障礙發生）、「風險抵銷」（運用組合商品或交易行為，設法中和或平衡）、「風險救護」（採取應變措施降低損失強度、改變性質方向、縮小範圍和截斷連鎖反應）。

# 風險管理的四種策略

## ◎策略三：風險分攤

即將不能迴避、排除的大風險，以措施或轉嫁方式，分解轉讓給其他企業或保險公司以外之第三者。作法有「風險出售」（以買賣契約形式）、「風險承包」（以合約外包、委外、全球尋購方式）、「風險免責」（以免責協定免除轉讓者所受損失）、「風險保證」（向保證單位交付基金，免除規定保證範圍內之損失）、「風險分散」（以分割和共擔方式，將風險轉至到各局部之子公司或不同經營業務單位〈多角經營、多管道銷售〉）。

# 風險管理的風險檢測

## ◎策略四：風險控制

即以風險辨識、風險分析及風險控制系統由企業自行承擔之策略。作法有「自我保險」（在事業執行或專案成立之初，將資本額依照公司財務狀況、近年來損失和保險費，提撥部分資金作為避險基金和借款基金）、「聯合自保」（以同業商會或協會共同聯合組織，成立專屬保險公司或保險基金，採取非營利性質之互助保險）。

# 風險管理的延伸

## ～金融機構風險管理～

金融機構是一種特定形式的企業，其風險管理程序基本上與一般企業並無二致，主要差別在於風險（**損失**），以及在損失衡量上發展出特定的計算模型，而在管理方法上，也採用不同工具。

### ◎損失來源不同

一般企業損失來源可能是廠房火災、員工傷害以及產品責任等。但是金融機構由於其經營的業務（**產品**）主要與金融工具有關，例如融資借貸、外匯以及資產投資等，因此產生特定的金融風險。

# 風險管理的延伸

目前財務金融風險在學理上被區分為許多種，包括：市場風險（**market risk**）信用風險（**credit Risk**）、資產負債配合風險（**asset-liability managing risk**）、作業風險（**operational risk**）等，而這些類別可再細分為各式風險，例如資產價值變動屬於市場風險，辦公室火災或法令變動等屬於作業風險。

# 風險管理的延伸

## ◎ 特定的風險衡量模型

金融機構（銀行）由於業務可以數量化，以及擁有眾多數量性資料，因此隨著財務金融研究的腳步，以發展出許多衡量損失的模型。藉由這些數量模型，金融機構可以預測各類風險對其財務結構的影響，因而得以及時採取各種損失控制的方法。

## ◎ 強調損失預防的風險管理方法

由於金融一旦經營發生危機，極易導致社會不安，因此在風險管理方法上，相當重視損失預防工作，以期能盡力降低意外事件的發生機率。為此，金融機構的風險管理方法採取：



# 風險管理的延伸

- \* 監理機關經常設定各種財務比率門檻  
金融機構必須確保其經營結果能符合相關規定，否則可能遭受要求限期改善或介入經營。
- \* 採取保險移轉方式，以求避險  
由於金融機構本身業務是融資與理財，因此除了若干純粹風險（例如辦公大樓火災或是員工職災等），亦會向保險人購買保險。
- \* 利用資產配置、買賣衍生性金融商品管理風險  
基於資產配置或是衍生性金融商品（貨幣、債券、股票、外匯均是財務工具或契約），需由買賣雙方共同認定，因此可避免錯判誤判風險。

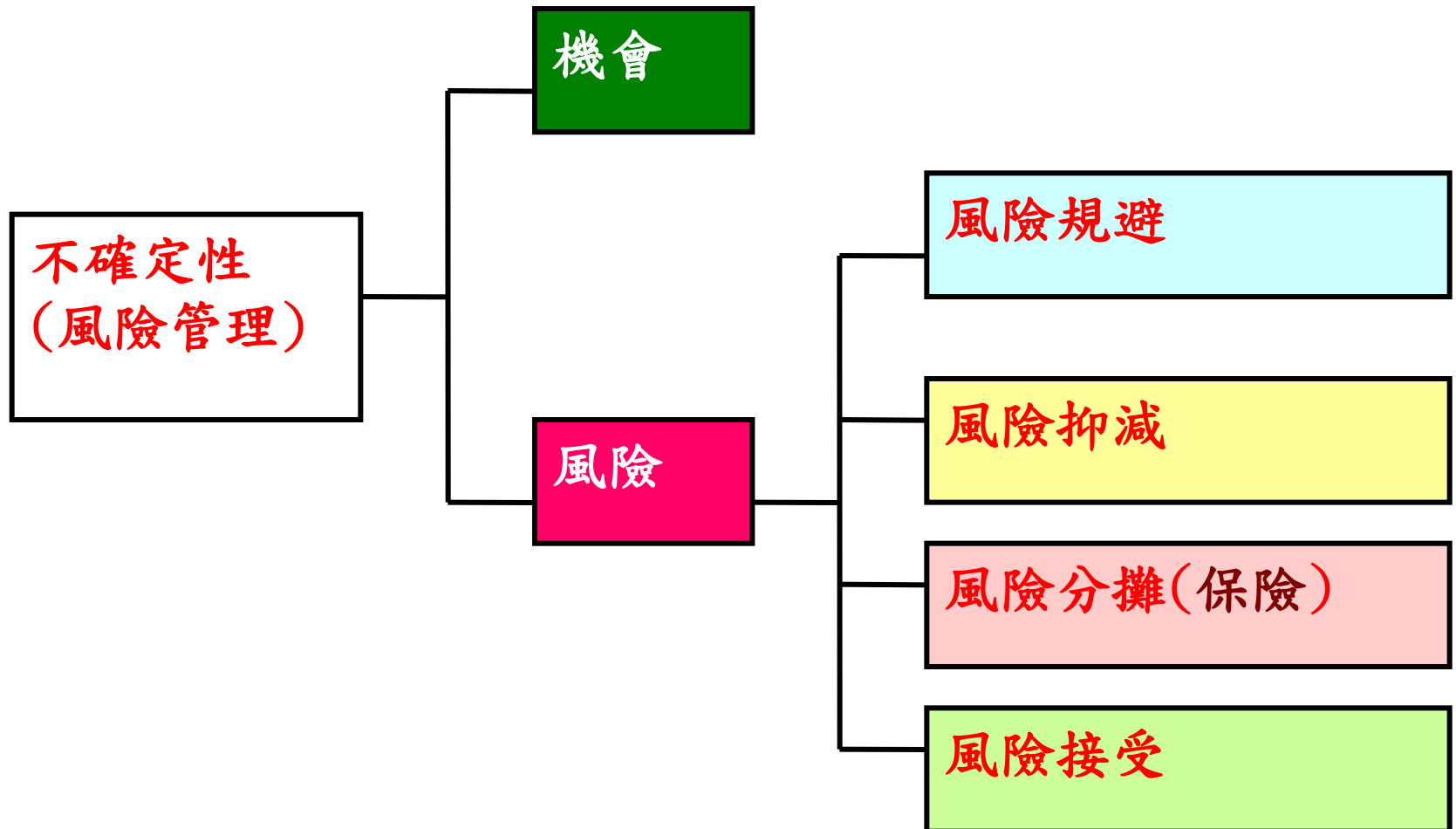


# 課程綱要

## 陸、企業之保險規劃

- 一、可保風險條件
- 二、保費決定
- 三、編製保險購買計畫
- 四、購買洽談時注意事項

# 風險管理與保險之關係



# 企業之保險規劃

## ～可保風險條件～

- ◎ 需符合風險成本經濟（衡量風險大小）。
- ◎ 需風險單位數量眾多（如此平均變異數就愈小）
- ◎ 能確定損失金額（時間、地點、金額必須確定）
- ◎ 需對象確定（期望值與現實值有對比關係）。
- ◎ 需合乎真正意外（故意或明知不予列計）。

# 企業之保險規劃

## ～保險費決定～

- ◎首要前提必須先考慮購置成本及公司可能損失的型態，和所能承受的金額。
- ◎受制於投保人（企業）和受保人（保險公司）雙方均會考量（企業體質、營運成長、債信、比價）和進行調查評估。
- ◎受制於投保風險大小（業別風險、事故頻率、統計調查）來決定保額高低。
- ◎受制於企業有無認真執行損害防阻（Loss Protection）（需在確實無可防阻的情況下）。

# 企業之保險規劃

## ～編製保險購買計畫需考量事項～

- ◎ 計算可能發生的最大損失（需考量保險成本、適當財產評估、聘請律師費、法院裁決費用）。
- ◎ 挑選適當保險費率及使用自負額條款。
- ◎ 有損失經驗時應告知保險公司，以取得較低投保額。
- ◎ 需以風險狀況的改變，來檢視保險項目與契約條款。
- ◎ 訂立新契約時，可採招標議價方式，取得最低價格。

# 企業之保險規劃

## ～購買洽談時注意事項～

- ◎仔細分析各家保險公司承保內容及費率差異。
- ◎投保前，應先與專業人員研討相關保險術語，切忌在學習階段時購買保險。
- ◎認清企業最常遭遇的損失風險為財損、淨損、責損和人損四種風險。
- ◎需瞭解保險契約三個重要規定：
  - \*被保險人及第三者的權利與義務。
  - \*保險契約的法律要件。
  - \*保險條款內容的詳實規定。

# 課程綱要

## 柒、風險管理計畫的創新

- 一、新式工具興起的原因
- 二、新式工具的種類與特色
- 三、自留額與自負額
- 四、形塑企業安全的風險管理文化



# 風險管理計畫的創新

## ～新式工具興起的原因～

- ◎ 1970年代後，社會環境變動快速，保險方法逐漸不敷所需。
- ◎ 責任保險與天災保險的損失金額龐大，傳統保單供給緊縮。
- ◎ 金融市場自由化促成風險理財工具之繁榮。
- ◎ 新式工具可擴大保險的範圍，並涵蓋企業各種經營上的風險，不論員工傷害、原料價格變動、收益率欠佳，或是購併合約變卦等，均能找到適當的處理方法。

# 風險管理計畫的創新

## ～新式工具種類～

新式工具種類目前已經風行的包括：專屬風險（captive insurance）、損失感應型契約（loss sensitive contract）、限額風險契約（finite risk contract）、多線多年產品（multi-line / multi-year products）、多重起賠條件產品（multi-triggers products）、融資計畫（contingent financing arrangement）、保險證券化契約（securitization of insurance risks）、保險衍生性商品（insurance derivatives）、商業交易之告知與保證保險（representations and warranties insurance）。

# 風險管理計畫的創新

## ～新式工具特色～

- ◎同時保障多種風險，包括純粹風險、投機風險以及時間風險等。
- ◎常為多年期契約。
- ◎結合資本市場之保險、融資、衍生性金融商品等各種理財工具。
- ◎內容複雜難以理解，且並非所有企業均能一體適用。
- ◎新式方法「自留額」相當高，企業必須承擔較高之「自負額」。

# 風險管理計畫的創新

## ～自留額與自負額～

### ◎自留額 (retention)

指個人或組織機構自留承擔的經濟損失。保單的自負額是一種自留額，但是保險人可能尚有其他自留額，例如超過承保上限的損失，必須由個人或組織自行承擔。若該組織機構為保險公司，則自留額可指其對於接受承保的業務，本身所自留承擔而不分保出去的责任額。

### ◎自負額 (deductible)

指被保事故發生而致使被保險人有經濟損失時，被保險人必須先行負擔的金額。超過此自負額以上，保險人才開始其賠償責任，但是需以保單承保金額為賠償上限。

# 風險管理計畫的創新

## ～形塑企業安全的風險管理文化～

企業經營要想可大可久、永續長青，一定要有危機意識與風險管理的概念，其因在於「不怕一萬，就怕萬一」。因而除了平日要隨時有不怕失敗、擁抱錯誤（**時時反省檢討**）的意念外；還必須未雨綢繆在八個方面進行培植風險管理文化。

◎內部環境

◎目標設定

◎事項辨認

◎風險評估

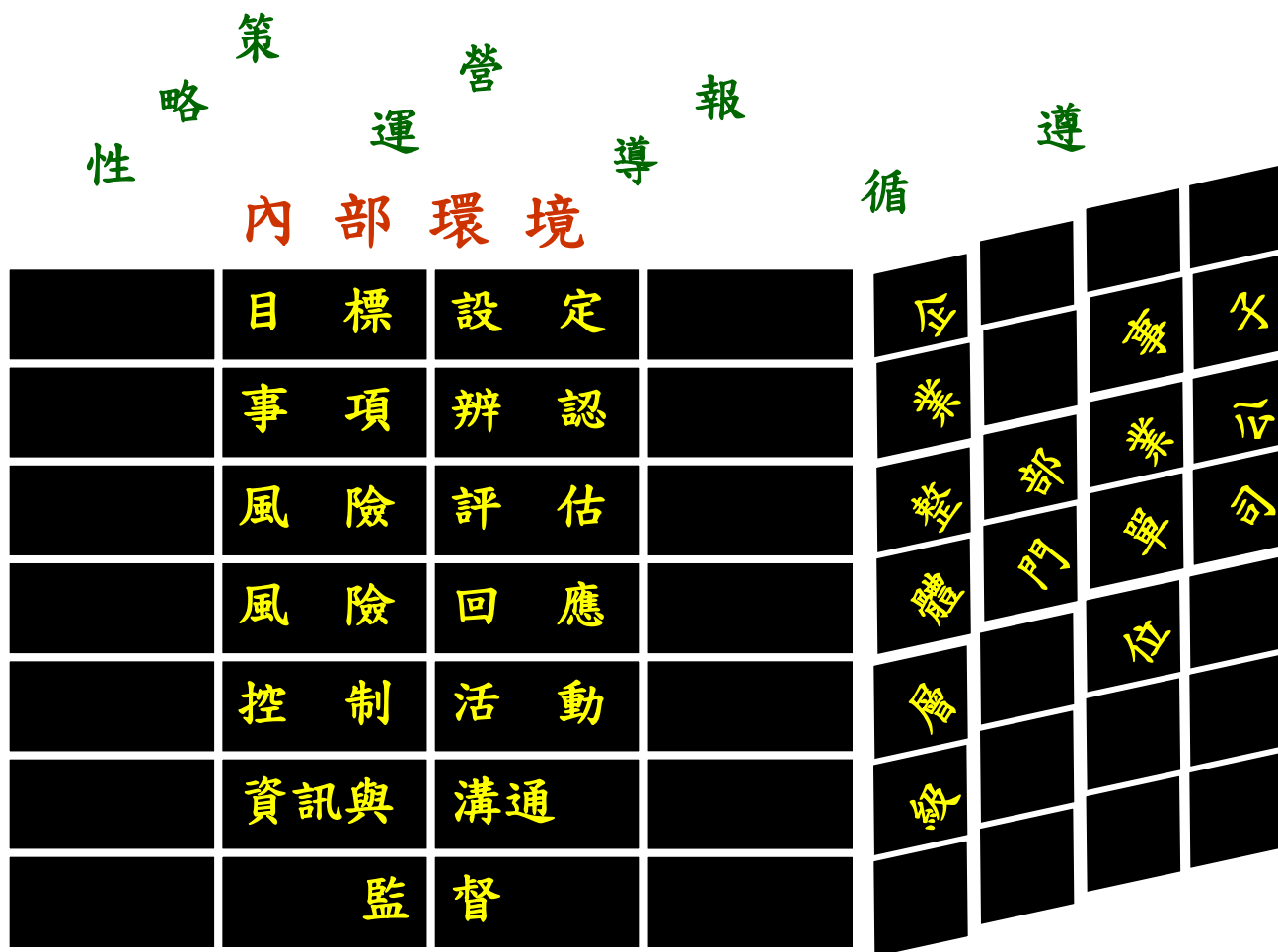
◎風險回應

◎控制活動

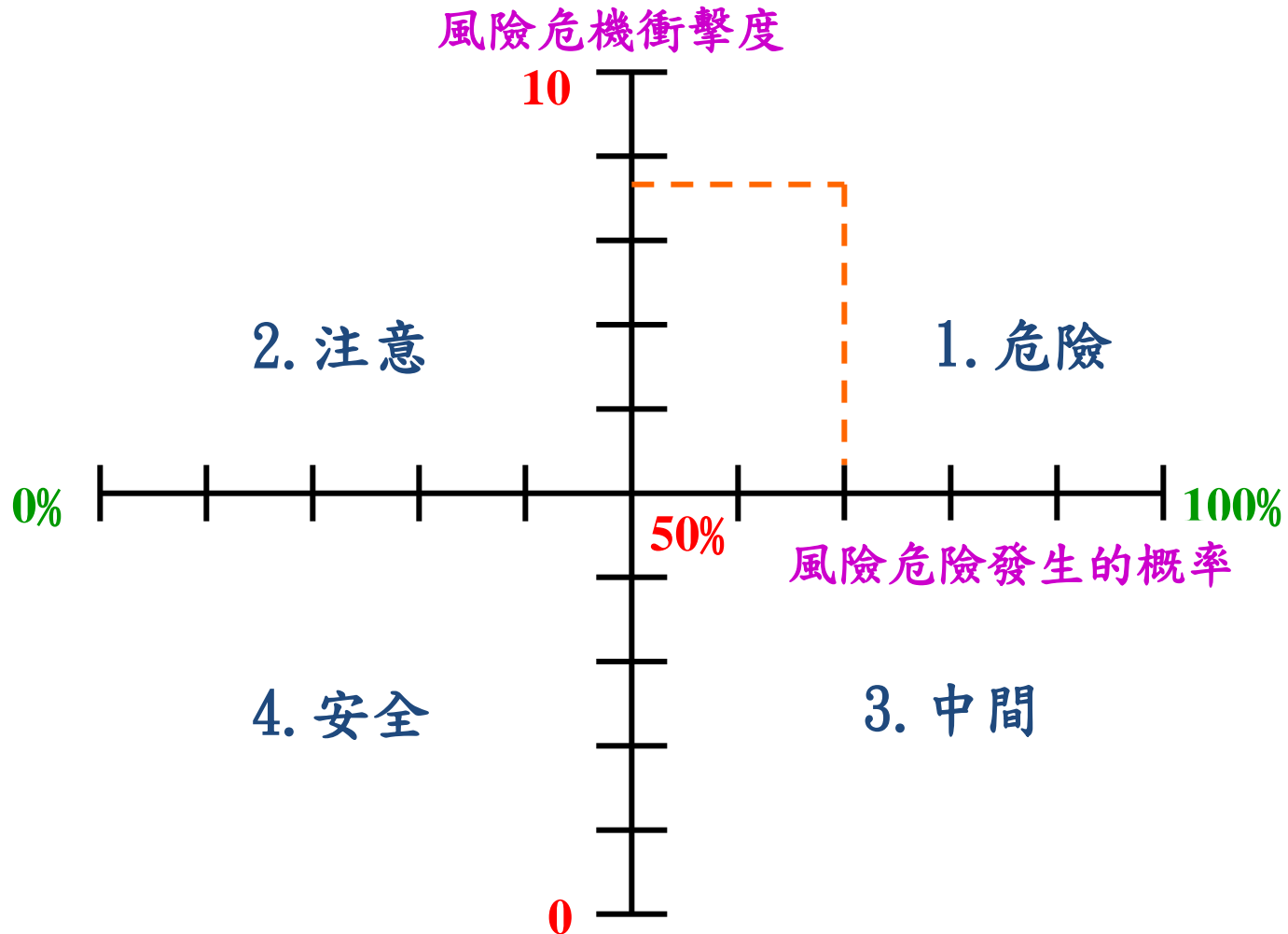
◎資訊溝通

◎監督

# ERM的目標、組成要素及相關人員

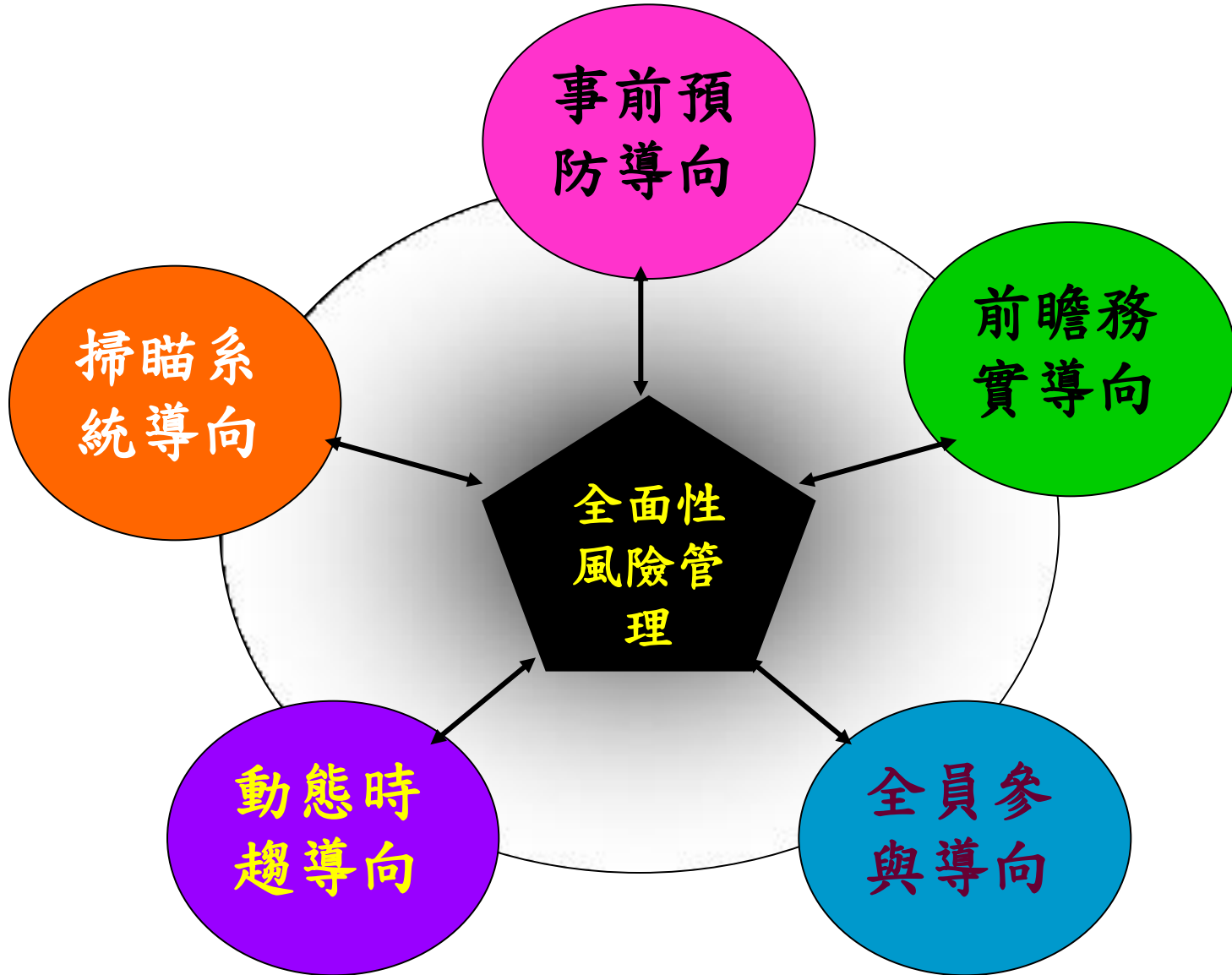


# 風險危機嚴重程度量表





# 全面性風險管理



# 風險管理計畫的創新

## ◎ 內部環境 (internal environment)

係指形塑 (encompasses) 組織之基調 (tone of an organization)，並建立企業之人員如何看待與如何處理風險 (風險管理哲學、倫理價值觀、營運所處環境)。

## ◎ 目標設定 (objective setting)

應設於管理階層應在辨認影響目標能否達成潛在事項之前，先擇定期目標，以期在制定目標過程中，能讓選中之目標支持企業之使命，並和企業風險胃納趨於一致。

# 風險管理計畫的創新

## ◎ 事項辨認 (event identification)

強調企業應主動辨認那些會影響目標達成之內部（可能源自企業基礎建設、員工、流程及科技因素）與外部（可能受經濟、自然環境、社會、政治及科技等議題影響）之變數。

## ◎ 風險評估 (risk assessment)

管理階層應同時考量固有風險與剩餘風 (residual risks)，並估算風險發生的可能性及後果，其作法可採用結合以往所觀察到的資訊，再以產業標準資料進行檢查與分析，以免淪為主觀的設計。

# 風險管理計畫的創新

## ◎風險回應 (risk response)

係指管理階層應自風險規避（遇到風險立刻停止）、風險承受（逆來順受）、風險抑減（採取行動減少發生）、風險分擔（移轉或共擔）中任擇其一。

## ◎控制活動 (control activities)

係指能確保其風險回應得以被履行的政策（規定員工應做些什麼）及程序（規定員工執行政策之行為）。因此在執行控制活動時，應考慮其攸關性與適切性，例如許可、授權、驗證、調節、複合營運之成果及分工。

# 風險管理計畫的創新

## ◎ 資訊與溝通

係指在風險管理的途徑上，必須有效結合內外環境的溝通和廣博的資訊；前者講求重視人際的交流後者強調新知快訊。

## ◎ 監督（monitoring）

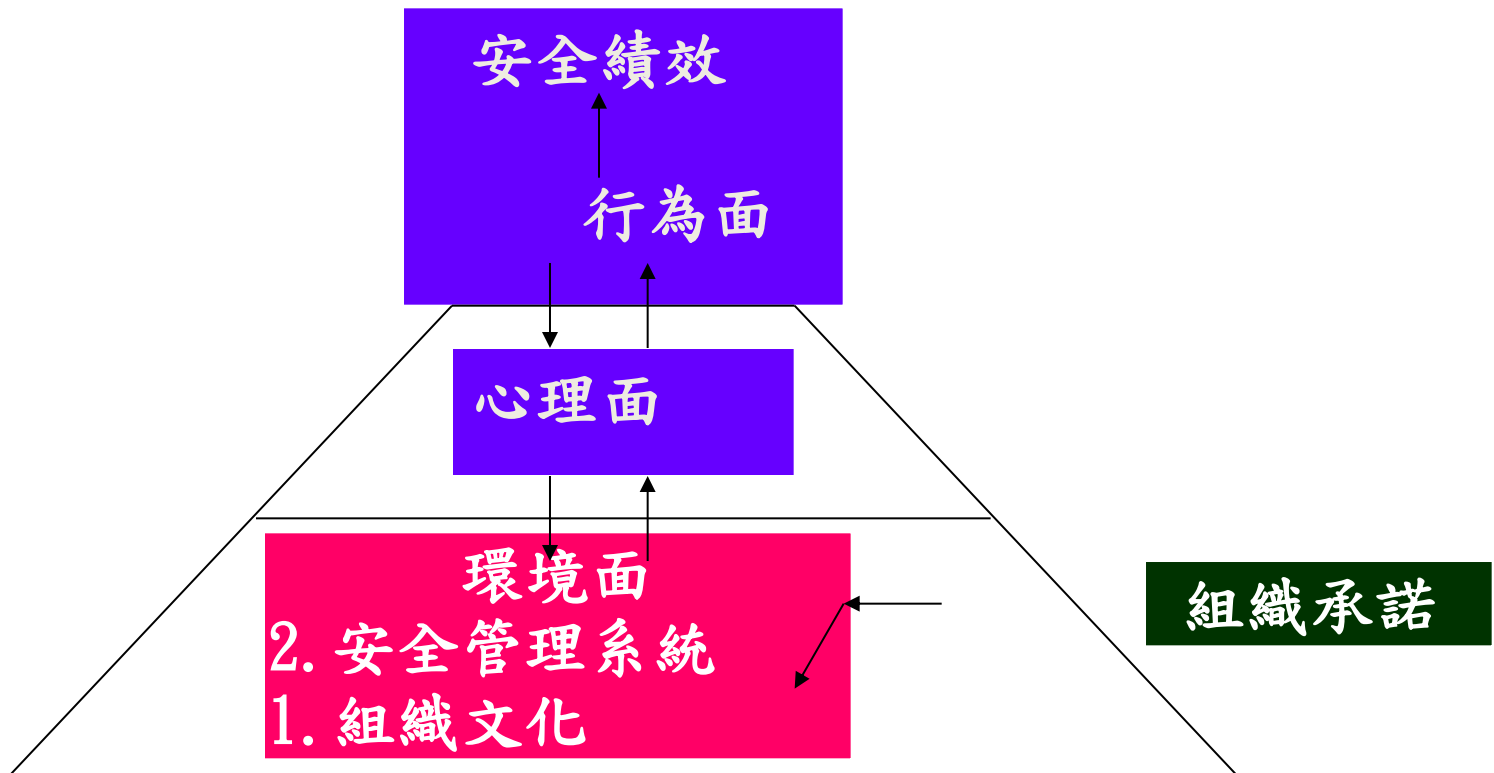
係指整體企業在執行考核風險管理上，需本間斷性評估（**separate evaluation**）、持續性監督（**ongoing monitoring**）或兩者兼採方式，全面檢視ERM成效，並隨時加以修正改進。

# 風險管理之資訊流程圖



# 安全的風險管理文化

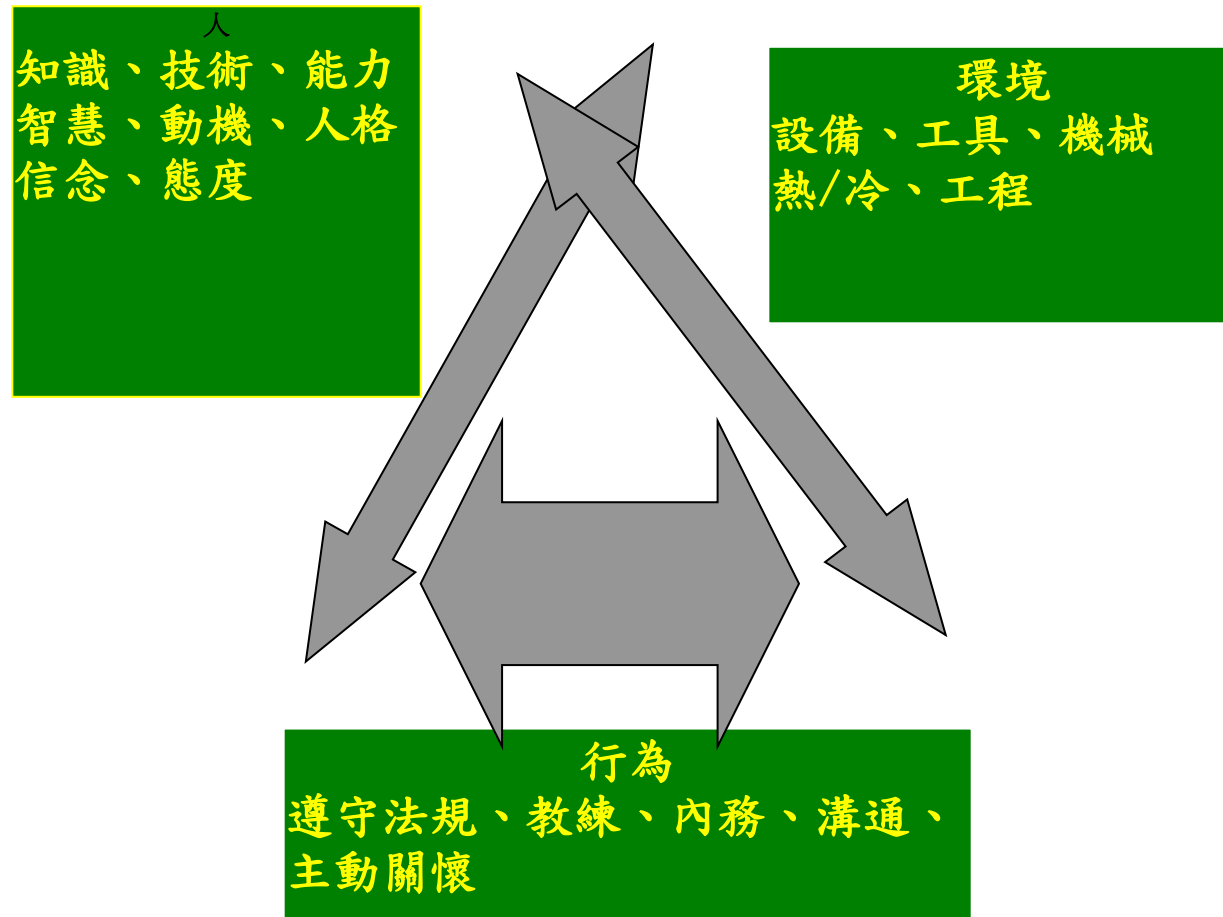
## 安全文化內涵模型圖





# 全方位安全的風險管理文化

## 全方位安全文化三面相



# 結 論

1. 風險與機會往往劃上等號，能善加控管者，可獲無限生機；反之，將捉襟見肘、寸步難行，處處充滿危機。
2. 風險管理是任何一個企業成長必需具備的重要技能和發展的必要手段；更是彰顯稚嫩與成熟的分際。
3. 宜保持奇美董事長許文隆「後有虎追」如履薄冰心態，才能有效將風險管理加以落實。

