

風險管理內涵與特質



趙 永 祥 博士
南華大學財務管理研究所



風險管理

課程單元

- 一、風險管理受到重視的原因
- 二、風險的意義與內涵
- 三、風險管理的意義與特質



概 說

～風險管理受到重視的原因～

- ⊙風險具有超時空（timeless）特性，讓人類打從有歷史以來，養成了「趨吉避凶」本能，並試圖以各種風險工具（巫術、風水、勘輿、算命、宗教儀式）降低風險。
- ⊙Anthony Giddens 認為現代風險產生，是因為一般人在不確定環境下，無法自行處理風險，而必須仰賴專業系統（media、specialist、consultation service、Psychologist.....）；但是專家也不見得完全可以託付，以致信任感動搖。



概 說

- ⊙Luhmann 提出風險可謂是「多重偶變現象」，其和當前社會組織方式、發展階段、知識水準有密切構面關係，以致相因而生，辯證發展。
- ⊙全球化理論大師Beck，提出科技發達的今天，人類所面臨的是一種現代化的風險（Risk of Modernization），它是工業化（industrialization）整批交易的一部份，會擴散滲透至世界每一個角落；因此，風險意味著危險和不安全。



概 說

- ◎未來學學者Baudrilard則認為在後現代（Post-modern）的社會情境中，風險會隨著符碼（code）、影像（image）、聲音（sound）以及各種訊號（signals），對社會進行重製（reproduct）與再排（recombined），使得社會風險在虛擬（virtual）情境中無所不在，增加社會的斷裂與疏離。



概 說

～風險之意義～

- ◎希臘字risa，有懸崖峭壁之意。
- ◎國內學者指出，其危險不是損失結果本身，而是損失結果的不確定現象。
- ◎William 和 Heins 則認為是「在某一時點、某一狀況下，事件發生結果之變動性」。
- ◎被譯為危險時，意指純損風險（pure-damage risk），也就是未來結果有未定性（indeterminacy），其結果可能不只一種（保持現況／遭受損失），但均無獲利之可能。被譯為風險時，意指投機風險（speculative risk），即比較有獲利的可能，但是較傾向於機會（chance）、賭博（gamble）和冒險（venture）。



概 說

～風險之內涵～

- ⊙風險可以被創造、管理和交換，就像價值可以被創造、保持或侵蝕一般。
- ⊙分為靜態與動態。「前者」由自然界及不確定性造成，有法則可循，是可投保的風險；「後者」由人為或全面的不確定性所造成，無法則可循，是不可投保的風險。
- ⊙財務風險與企業資金、資產有關；非財務風險與人身體健康有關，例如壽險、意外險、疾病防治險。

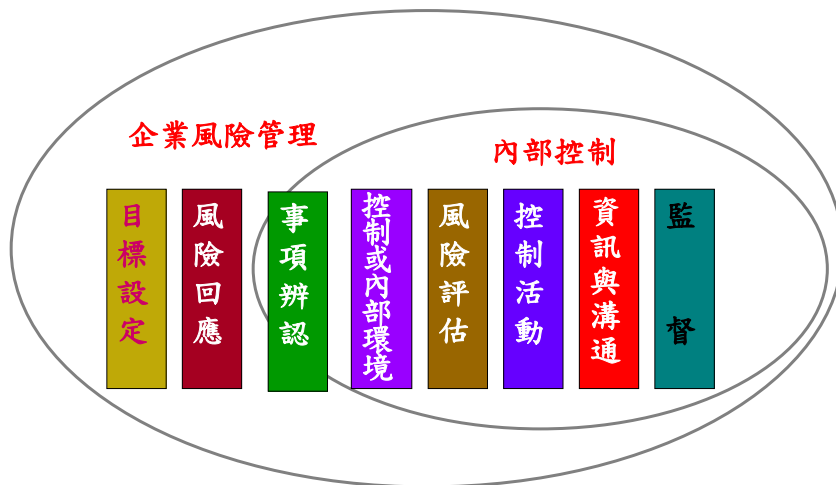


概 說

～風險管理（ERM）的意義～

- ⊙簡單地說，就是有人去管理風險；惟「此人」必須是社團法人（需設董事、監事），而不是個人或自然人。
- ⊙係指企業單位對各種潛在純損風險之認知、衡量，進而選擇適當處理方法加以控制、處理，期以最低「風險成本」（risk cost），達成保障企業生存之目標。
- ⊙最新思潮講求與風險為友，強調如何運用有限資源，讓經營個體與風險共存共榮。
- ⊙目前風險管理已獨樹一幟。

風險管控均衡圖



概 說

～ERM的八項特質～

- ◎強調事先的預測和展望，而非事後的反應（重視事前準備，而非事後彌補）。
- ◎以一套完整的風險管理書面計畫，作為執行依據（內容必須說明主要目標是為求生存、提高經營效率及促進企業成長、免除憂慮或履行社會責任）。因而在製編時，需考慮企業的內外環境。
- ◎本身就是風險資訊管理系統（需要許多資訊輔佐決策者）。
- ◎著重企業財務安全（消極減少意外事故，積極協助企業度過風險、掌握契機、開創新局與增加收入）。

。



概 說

- ◎講求集中管理，分散執行（共同承擔責任，分工執行任務）。
- ◎風險控管人員必須熟悉保險市場（必須熟稔保險市場趨勢、項目、法令、利基、承保費率、服務口碑）。
- ◎是寬容彈性的策略（能接納各種新知快訊、容忍批判性建言、講求體制上的可塑性、方法技巧的可變性及資源的調整性）。
- ◎需專人專責控管（能善於溝通、洞燭先機、容忍雅量、勤勉負責）。



課程綱要

貳、企業風險之種類

一、經營管理時常見的風險

二、8類73項交叉風險指標



企業風險之種類

～經營管理時常見之風險～

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。

◎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

◎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，例如向銀行融資貸款以便銷貨；以資產向地下錢莊借貸周轉或投資；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**）。

8類73項交叉風險指標

依據英國「經濟學人研究中心」(the Research Central of Economics)分類，企業交叉風險(intersect risks)共有8類73項指標可以作為進行風險管理參酌要點：

Type I. 環境風險

Type II. 流程風險 (營運風險、授權風險、資訊處理、科技風險、財務風險)

Type III. 道德風險

Type IV. 決策風險

8類73項交叉風險指標

環境風險	1. 競爭對手 2. 敏感度 3. 股東關係 4. 可取得資本 5. 災難損失 6. 法令規定 7. 政治 8. 政府管制 9. 行業特性 10. 金融市場
流程風險	營運風險： 11. 顧客滿意度 12. 人力資源 13. 產品發展 14. 效率 15. 產能 16. 績效落差 17. 營業週期 18. 資源限制 19. 障礙 20. 遵循 21. 企業干擾 22. 產品／服務失敗 23. 環境保護 24. 員工健康與安全 25. 商標／品牌毀損 授權風險： 26. 領導 27. 權限 28. 外包 29. 績效誘因 30. 變革能力 溝通資訊處理／科技風險： 31. 攸關性 32. 整合性 33. 存取 34. 可獲得性 35. 基礎建設 道德風險： 36. 管理欺騙 37. 員工欺騙 38. 非法行為 39. 未授權使用 40. 聲譽 財務風險： 41. 對價補償 42. 利率 43. 匯率 44. 權益 45. 商品 46. 金融工具流動 47. 現金流量 48. 機會成本 49. 流動資產集中度信用方面 50. 違約 51. 信用集中度 52. 擔保品 53. 付款
決策風險	舞弊風險： 54. 訂價 55. 合約承諾 56. 衡量方式 57. 結盟 財務方面： 58. 預算與計畫 59. 會計資訊 60. 財務報告評鑑 61. 稅賦 62. 退休金 63. 投資評估 64. 法令規定報告 策略方面： 65. 環境審視 66. 企業獲利模式 67. 企業產品與投資組合 68. 企業評 價 69. 組織結構 70. 資源分配 71. 計畫 72. 生命週期 73. 策略衡量



八類交叉風險

◎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；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。



風險管理新近相關法令

～第七、第三十四、第三十五號會計公報～

◎第七號公報

要求企業在海外具經濟主導權的子公司都必須列入合併報表（過去股權少於50%都不計算在內）。亦即新制實施後，將使企業海外帳目完全公開，財務風暴將不可避免。

◎第三十四號公報

要求企業持有或發行金融商品，必須採用接近市價的「公平價值法」評價認列，如此一來，將對於保險、銀行、證券、科技業持有較多衍生性金融商品，又採匯率避險者在產生虧損時，引爆地雷股。

風險管理新近相關法令

◎第三十五號公報

要求企業（**電子業、製造業**）在執行固定資產評價方式及金額時，必須依照會計公報規範加以明確化；也就是企業在考量資產有減損之虞時，必須重估所屬設備、廠房、商譽等有形與無形資產價值，一旦資產重估後低於過去數字時，即必須提列虧損，而子公司資產損失也必須反應在公司財報上。

八類交叉風險

◎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。

◎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**）。



八類交叉風險

◎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。

◎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。



八類交叉風險

◎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。

◎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。



八類交叉風險

◎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。



課程綱要

參、企業風險之管理

一、純粹風險的管理

1.對企業造成的經濟成本

2.對企業造成的機會成本

二、風險管理的目標



企業風險之管理

～純粹風險之管理～

要進行風險管理前，首先即必須先瞭解純粹風險對於企業所造成的經濟成本，以及風險之不確定性本身可能導致的機會成本。亦即純粹風險的存在，對於企業有兩方面的影響：

⊙事故發生造成的實際經濟損失

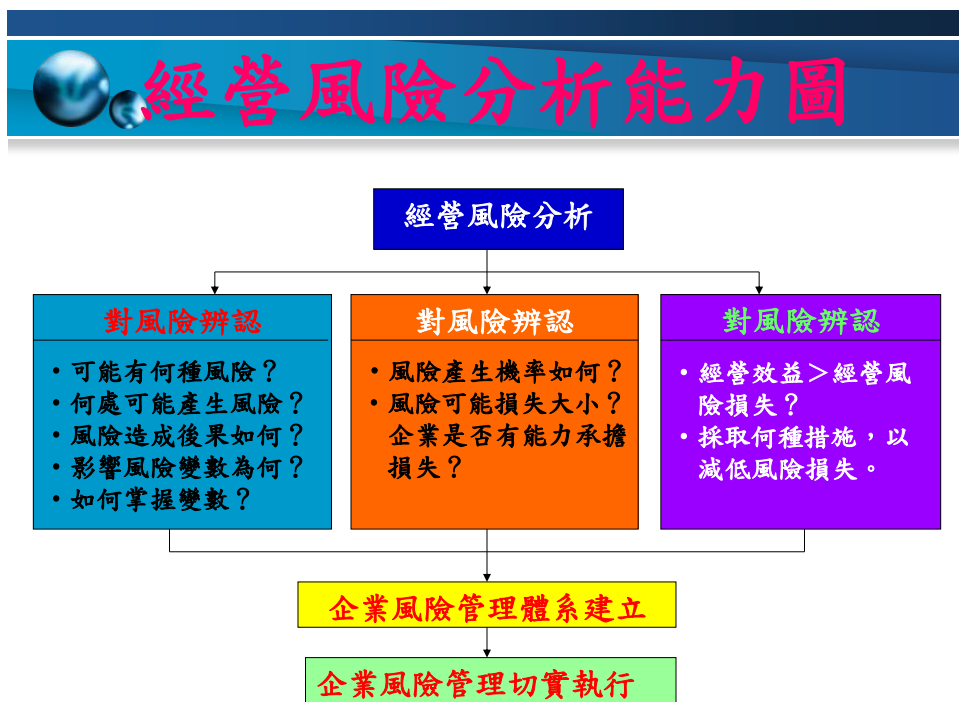
舉凡廠房火災之重建費用，或是員工傷害之醫療撫卹等都是企業經營過程中的額外成本，雖然事故發生的頻率不高，然而一旦發生，損失金額往往相當龐大，可能抵銷一年或數年的營業利潤。



企業風險之管理

⊙風險的不確定性本身產生的機會成本

此處所謂之「機會成本」，主要是指風險的不確定可能因此使企業對於某些規劃裹足不前，因而喪失獲利機會。例如擔心產品責任的訴訟賠償，因而減少新產品的開發，致使企業失去獲得最大利潤的機會。因此產品的研發與精進，對企業來說是一場「兩難」抉擇，既要承擔新產品出爐後的市場價格風險，還要勇於接受其可能帶來的品牌風險、法律責任風險。



經營環境風險檢測項目表

檢測項目	檢測結果
1. GDP國民生產毛額成長率（國內生產總額） 2. 工業製造指數 3. 消費物價指數 4. 銀行同業間拆放款利率 5. 鄰近國家的戰爭 6. 在關係緊密的國家市場佔有率下滑與市場劇烈之變動 7. 匯率的變動 8. 通貨膨脹 9. 政府政策改變 10. 原物料成本遽增	

企業風險之管理

～企業風險管理之目標～

對企業來說，風險管理之目標在於減少企業的意外損失，其與行銷、生產等創造利潤之管理同樣重要，而其目標的具體實現，最主要來自於四方面：

⊙可降低憂慮，集中注意力於事業開發

例如利用海上保險提供貨物的運輸保障，那麼企業就很樂於從事國際貿易的開發。

⊙可促進意外事故處理效率，避免臨時搶救的額外成本

例如廠房定期施行安全檢查與裝置滅火設備，對於火災的控制往往具有顯著效果。



企業風險之管理

◎穩定收入與持續經營

訂定有效的風險管理計畫將可預測潛在損失並及早規劃控制，因此可避免實際損失發生時突然的現金流出，具有穩定收入的功能以及降低企業經營中斷的機率。蓋企業能否穩定經營，往往牽繫公司的價值維持或提高，其重要性不亞於豐碩的獲利率。

例如美國聯邦準備理事會（FED）副主席佛谷森（Roger W. Ferguson, Jr.）就曾指出**成立風險衡量及管理模型的好處有四項：**

- *可達成更有效率的資源分配、正確評估風險、正確訂定價格及促使輕易擴充大量的市場參與



風險管理模型

者加入，改善市場承擔風險的能力。

- *依據明確清楚的資訊市場與信用風險基礎，配合正式組織搭配正確判斷，使決策品質獲得改善，以避免有人刻意操作的「反事實」（counter factual）。
- *可以降低擁擠交易（crowded trade）環境。也就是對處於不明共同部位（unknown common positions）的市場流動性風險，能結合投資人的資產配置、市場風險、槓桿以及公司處理風險能力做出明確預測。



企業風險之管理

*可以有效改善市場緊張時風險蔓延（contagion）時所產生之對手信用（counterparty credit）風險，以便在市場緊張時能迅速緊縮自己的業務，而不致於專注面對最高虧損風險的對手。

⊙符合法令要求與善盡企業社會責任（CSR）

例如以勞健保保障員工安全與提供退休金，既符合勞基法規定，完成企業合法經營的基本職責。而若能維持場所安全或是環保責任，減少社會大眾生命與財產的損害，更能增添企業的負責形象。