

第五章 風險管理之基礎理論

本章首先就風險及風險管理之意義加以闡述，再說明風險管理之成本與效益，最後再就風險管理的步驟及風險管理措施之內容及其選擇加以說明。

第一節 風險管理之意義與效益

「風險」及「風險管理」之意義為何？「風險管理」又會產生什麼樣的成本與效益？以下將依序分項說明之。

第一項 風險之意義

關於「風險」(Risk)一詞，學者之間並無明確定義¹，有將「風險」稱為事故發生的不確定性(Uncertainty)或將其稱為事故發生而遭受損失的機會(Chance of Loss)者²，亦有以實際結果與預期結果之差異(Variation)來表示者³；一般來說，不確定性愈高、遭受損失的機會或差異愈大者，風險即愈高。

由於純損風險⁴之存在會產生各種損失，如意外事故之直接損失、因風險不確定性而引起之損失憂慮成本⁵(Cost of Risk by Fear and

¹ 鄧家駒，風險管理，華泰文化事業股份有限公司(台北市)，第二十四～二十五頁(二〇〇二年十二月三版)；鄭燦堂，風險管理---理論與實務，五南圖書出版有限公司(台北市)，第四頁(一九九八年三月初版三刷)。

² 鄭燦堂，同上註，第四～五頁。

³ 楊誠對，意外保險---理論與實務，作者自刊(台北市)，第一頁(一九九七年九月修訂版)。

⁴ 所謂「純損風險」(Pure Risk)，係指僅有損失機會而無獲利機會的風險，亦稱之為「危險」；其相對於「投機風險」(Speculative Risk)，其既有獲利機會亦有損失之機會；楊誠對，同上註，第二～三頁。

⁵ 「損失憂慮成本」係指：因不確定性之存在，致使人們產生心理上的憂慮，甚而引起經濟資源不當配置的浪費等，有礙資本形成；詳見鄭燦堂，同註1，第三十九～四〇頁；楊誠對，同上註，第四～五頁。

Worry) 等，實有必要對此風險予以管理。

第二項 風險管理之意義

不論係個人、家庭、企業或國家，「風險管理」(Risk Management) 皆有其適用，其乃就管理個體可能面對的各種潛在純損風險加以認知、衡量，進而選擇適當之處理方式加以控制，並期以最低的「風險成本」(Cost of Risk) 來達成保障管理個體之目標；即管理個體採取各種方法去鑑識各種可能存在的風險，並衡量其可能發生之損失頻率與幅度，於事先採取適當之方法加以預防、控制，若已盡力預防控制仍難免發生損失時，則於事後採取財務填補措施予以恢復原狀，以保持管理個體之生存與發展⁶。

換言之，風險管理在於調整不確定性所可能產生的結果及為確定未來結果所需支付代價的大小，其目的在於確保管理的個體在合理可行的代價之下，盡可能的消除未來之不確定因素，使預期結果與實際結果之間的差距能夠降到最低，亦即使其預期的結果可以侷限在一個經濟合理且可以容忍的範圍內⁷。

第三項 風險管理之成本與效益

第一款 風險管理之成本

風險管理的成本是公司經營成本的一部分，其包括有形成本及無形成本；前者係指風險管理所花費的經濟資源，後者則指風險管理人員對不確定性存在的憂心⁸。著名的風險管理專家巴羅氏 (Barlow, D.) 將風

⁶ 楊誠對，同註 3，第五～六頁。

⁷ 鄧家駒，同註 1，第五十一、五十五頁。

⁸ 宋明哲，現代風險管理，五南圖書出版股份有限公司（台北市），第六十二頁（二〇〇一年十一月五版）。

險管理所花費的經濟資源稱為「風險成本」，其內容包括：⁹

- 一、 保險費：包括企業所有與保險計劃相關的保險費；
- 二、 其他替代性風險理財計劃的成本或未獲保險賠款的損失：如自我保險所提撥之基金；
- 三、 風險控制成本：當公司採行風險管理措施時，所須的損害防阻設備支出；
- 四、 風險管理之行政費用：此為風險管理部門的支出，包括行政費用及人員薪資。

第二款 風險管理之效益

依據資本市場理論，在無交易成本¹⁰的考量之下，因為股東可以藉由投資組合來分散風險，故股東通常不會支持企業實施風險管理；但實際上，由於交易成本的存在，在企業價值極大化的目標下，因風險引發的交易成本即成為股東支持實行風險管理的理由之一¹¹。風險管理對於企業所有之效益在於稅捐的節省、風險管理成本的減少、交易成本的降低及投資決策失誤的避免，分述如下：¹²

- 一、 稅捐的節省：在適用累進稅率及優惠稅率之情況下，風險管理的成本能節省稅捐，增進公司價值；
- 二、 風險管理成本的減少：風險管理的成本是公司經營成本的一部分，該成本的節省不但是管理風險的目標，也可以增進公司的價值；
- 三、 交易成本的降低：當管理個體承受風險之財務能力愈弱或發生

⁹ 鄭燦堂，永續經營---企業風險的規劃與管理，廣場文化出版事業有限公司（台北市），第十四～十六頁（一九九一年十二月三版）；宋明哲，同上註，第六十二～六十三頁。

¹⁰ 「交易成本」係指：賦稅成本、破產預期成本及代理成本等，這些交易成本將減少公司未來收益的預期值，使公司價值減少；宋明哲，同上註，第六十一頁。

¹¹ 宋明哲，同上註。

¹² 同上註，第六十二～六十三頁。

財務困境後所可能引發的成本愈大時，風險管理可增進之價值即愈大；

- 四、投資決策失誤的避免：有效的風險管理可以藉由降低投資決策失誤來增進企業之籌資能力，增進企業之價值。

另外，管理個體採行風險管理措施時，不但可以降低風險不確定性的憂慮，於發生巨大意外事故而有重大損失之虞時，亦得因適當的風險管理財務補救措施而減少損失或費用，避免破產，進而達到維持管理個體生存及繼續發展之目標。論者鄭燦堂即以企業主體為例，列出風險管理對企業可能之貢獻：¹³

- 一、由於企業管理可以預防、抑制損害的發生，故可減少損失或費用；而當企業遭遇巨大意外損失時，如有適當之風險管理財務補救措施，亦可自破產邊緣挽回而維持企業生存。
- 二、對於純損風險加以有效管理，可使企業經營者減少焦慮、獲得心理上的安心，增進員工拓展業務之信心，而債權人、供應商及顧客亦較願意與此企業交易。
- 三、風險管理可避免企業因發生損失而中斷業務，不但利於維持每年利潤及現金流量之穩定，亦有助於促使投資人投資。
- 四、由於風險管理計劃對於員工及社會均有助益，因此風險管理可以促進企業之社會責任感及良好之公共形象。

第二節 風險管理步驟

風險管理的步驟大致可分為：風險鑑識、風險衡量、選擇風險管理措施、執行風險管理決策以及實施成效之考核與檢討等，以下將依序分別敘述之。

¹³ 楊誠對，同註3，第六～七頁；鄭燦堂，同註1，第五十二～五十三頁。

第一項 風險鑑識

風險管理的第一步，即是對風險加以鑑識（Risk Identification）。風險本身並不可怕，可怕之處在於管理個體無法察覺風險的存在；故不論係對個人、企業或是國家，風險的認知均極為重要，若未先對管理個體所可能面臨的各種風險作有系統的鑑識，則無法進一步對該風險分析、衡量或為其他處理。就個人而言，其常見的風險不外乎疾病、意外、失能、失業或對他人的責任等¹⁴；而就企業個體而言，其常見的風險則包括財物損失、犯罪危險、投資報酬及對社會之責任等¹⁵。

風險鑑識的方法約略可分為靜態分析及動態分析；所謂的靜態分析是針對一定時間範圍之內的風險做鑑定¹⁶，其方法包括：風險列舉法¹⁷、草根調查法¹⁸、報表分析¹⁹、作業流程分析²⁰、實地勘驗²¹、問卷調查與損失分析等；而所謂的動態分析則是鎖定一個特定的風險，作全天候的風險監控²²，其方法包括：品質管制過程、即時監控系統²³、管理資訊系統²⁴、覆檢制衡系統²⁵等；此外亦有以環境分析或請教專家來對風險加以鑑識者。

第二項 風險衡量

¹⁴ 鄧家駒，同註 1，第七十二～七十八頁。

¹⁵ 同上註，第七十八～八十二頁。

¹⁶ 同上註，第八十四～八十九頁。

¹⁷ 「風險列舉法」係由管理個體之主管有系統、全面性地將可能遭遇的風險一一列舉出來。

¹⁸ 「草根調查法」係針對管理個體的基層員工作風險調查，其好處在於可將作業面及細部的風險加以揭露。

¹⁹ 「報表分析」係依據管理個體之資產負債表、損益表、現金流量表等資訊，運用各種會計及統計分析技術，藉由瞭解管理個體之獲利能力、流動性與清償能力等，進而分析管理個體未來的經營趨勢與其可能遇到的風險。

²⁰ 「作業流程分析」係針對管理個體營運流程的每一環結加以審查，以分析其流程中可能遭遇的風險；楊誠對，同註 3，第十頁。

²¹ 「實地勘驗」係針對某些必須實地考察方可得知者，如涵洞、鐵軌、河堤及瓦斯石油管線等耗損。

²² 詳見鄧家駒，同註 1，第八十四、九十～九十二頁。

²³ 如：監視錄影設備、消防警鈴與煙霧警報器等，可即時監視，並對風險作立即的反應。

²⁴ 「管理資訊系統」主要利用電腦收集大量的資訊，再將其整合，以利使用者作為管理之用。

²⁵ 「覆檢與制衡系統」是一種持續檢查並持續制衡的系統，主要在於避免管理個體中有權力過度集中的情況。

風險管理的第二個步驟即是風險之衡量 (Risk Measurement)。在辨識管理個體可能面臨的各種風險之後，就應對該風險所可能引起的損失加以衡量，以方便選擇適當之風險管理措施予以有效之處理；風險的衡量不外乎在測定各種損失風險於一定期間內可能發生之機率及其可能導致之損失幅度，以及其對管理個體所造成的影響²⁶。

關於損失風險於一定期間內可能發生的機率通常以損失頻率衡量法 (Loss-Frequency Measures) 來衡量，其在測定某一管理個體在一定期間內因單一危險事故之發生而遭受損失之機率，亦即該管理個體在某一定期間內發生意外損失之可能次數²⁷。而關於損失發生所造成之嚴重程度通常以損失幅度衡量法 (Loss-Severity Measures) 加以衡量；其方法有二：一為「最大可能損失」(Maximum Possible Loss)，即發生損失最壞的情況，指全部財產價值發生全損之情形；其二為「最大預期損失」(Maximum Probable Loss)，即可能發生的最大損失²⁸。

在評估潛在損失風險的相對重要性時，必須同時考量該損失風險之頻率與幅度；如一潛在損失發生的頻率雖然十分微小，可是一旦發生意外事故，損失幅度巨大者，卻可能致使管理個體瀕臨破產；而損失風險之頻率亦不能輕忽，在兩個危險單位損失幅度相同之情況下，損失頻率高者較損失頻率低者相對重要²⁹。

第三項 選擇風險管理措施

在對管理個體之各種損失風險予以鑑識並衡量其損失頻率與幅度之後，即應選擇適當之風管理措施予以有效之處理。風險管理措施可概分為：「風險控制措施」(Risk Control Measures) 及「風險理財措施」(Risk Financing Measures)；前者包括：「避免曝險」(Exposure Avoidance)、「損害防阻」(Loss Prevention)、「損失抑減」(Loss Reduction)、「隔離損失

²⁶ 楊誠對，同註3，第十一～十二頁。

²⁷ 同上註，第十三頁。

²⁸ 同上註，第十三～十四頁。

²⁹ 同上註，第十二頁。

曝險單位」(Segregation of Loss Exposure Units)及「風險控制之契約性移轉」(Contractual Transfer for Risk Control)等；而後者包括：「風險自留」(Risk Retention)、「風險控制之契約性移轉」(Contractual Transfer for Risk Control)等，有關風險管理措施之內容及其選擇，容後詳述之。

第四項 風險管理決策之執行

風險管理措施既經採行，風險管理人員必須確實執行，為使風險管理人員有效管理，須先由管理個體決定風險管理之程序及準則，使實際執行計劃時有所依循，並可避免處理行為之不一致。另外，風險管理人員必須充分瞭解管理個體之組織系統、經營方式及業務計劃，並確認風險管理人員在管理個體中之職責範圍及其與其他部門主管人員的關係；以便決定如何配合整個管理個體的其他主管，或決定如何與其他主管合作、協調以便共同執行所選定的策略³⁰。

第五項 實施成效之考核與檢討

風險管理的最後一個步驟，就是對所採行之風險管理決策加以考核與檢討。由於風險可能隨時變動，所以適用本年度之風險管理決策不必然適用於下一年度，因此風險管理決策必須隨之調整；且任何決策之擬訂，不免有所瑕疵，故對風險管理決策加以檢討時，可使風險管理人員及早發覺錯誤並予以修正，以避免釀成重大損失³¹。亦即風險管理策略成效的考核與檢討可以提供重要之指標，讓該決策者知道風險管理策略在執行上是否有所偏差，或者為因應風險結構之改變，而必須重新制訂新的風險策略以為因應，以期達到預期的效果³²。

³⁰ 楊重正，台灣地區保全業風險管理暨保險相關問題之研究，國立政治大學商學院經營管理碩士學程風險管理組碩士論文，第七十五頁（二〇〇三年七月）。

³¹ 同上註，第七十八頁。

³² 鄧家駒，同註 1，第六十三頁。

第三節 風險管理措施之介紹

風險管理措施可分為「風險控制措施」及「風險理財措施」；前者係藉由改變損失風險的特性，以減少意外事故之損失頻率及幅度，或使其損失更得預測之風險管理策略，包括：「避免曝險」、「損害防阻」、「損失抑減」、「隔離損失曝險單位」及「風險控制之契約性移轉」等；而後者包括：「自我保險」、「專屬保險公司」等「風險自留」方式及保險、責任承擔協議、擔保、售後租回等「風險控制之契約性移轉」；本節將先就各項風險管理措施作介紹，再說明風險管理措施在選擇時所應考量之因素。

第一項 風險控制措施

第一款 避免曝險

「避免曝險」(Exposure Avoidance)的方法就是根本不從事可能會遭致損失風險的活動，或是於中途放棄任何可能會遭致損失風險的活動³³；如：製藥商為避免新藥品上市後所致生之責任風險，而拒絕該藥品的製造與銷售。然「避免曝險」之風險控制方法有其一定的條件與限制，故其於運用時，必須注意下列五點：³⁴

- 一、 當風險可能導致的損失頻率和損失幅度極高時，「避免曝險」可說是適當的避險方式；
- 二、 當採取其他風險管理措施所費成本甚高時，可考慮「避免曝險」之避險方式；
- 三、 對於某些特定之風險，仍有無法避免之可能，如死亡或全球性之能源危機；

³³ 宋明哲，同註 8，第一四〇頁。

³⁴ 宋明哲，同上註；楊誠對，同註 3，第十六～十七頁；鄭燦堂，同註 1，第七十二頁。

- 四、「避免曝險」雖然可以完全消除某特定損失風險發生的可能性且簡單易行，但也會減少生產行為及收入，使企業活動受到限制；
- 五、「避免曝險」之功效有其一定之範圍，可能為避免一種風險而又創造另一種風險，如：為避免貨物空運發生事故而改為海運或陸運，則空運之風險雖已避免但卻創造海運或陸運之風險。

第二款 損失控制

「損害防阻」(Loss Prevention)及「損失抑減」(Loss Reduction)等風險控制措施通常併稱為損失控制，損失控制依其類別可劃分為三：

35

- 一、依目的分：損失控制可分為「損害防阻」及「損失抑減」；前者在尋求降低與排除損失發生之機會，如：在工作場所設置通風設備，可以減低員工罹患呼吸疾病的頻率；後者則在損害發生時，試圖降低損失的幅度，如：訓練員工做心復甦術和其他急救方法可以使受害人免於死亡³⁶。
- 二、依風險控制理論分：風險控制理論中最具代表性的為「骨牌理論」(The Domino Theory)³⁷及「能量釋放理論」(Energy Release Theory)³⁸；前者主張採取改變人們行為之方法來控制損失，

³⁵ 宋明哲，同上註，第一四一頁。

³⁶ Malecki, D.S., and Flitner, A.L., Commercial Liability Insurance and Risk Management, Volume 1, American Institute for CPCU (Pennsylvania), Chapter 2, 10 (5th, 2001) .

³⁷ 「骨牌理論」(The Domino Theory)係由著名的工業安全工程師亨利屈(Heinrich)所提出，該理論主張意外事故的發生與人為因素有著很大的關係，因此危險的動作比危險的物質條件影響更為重大，故其認為教導人們正確地操作機器，遠比改善缺陷機器更能有效防止意外傷害的產生(所謂「骨牌理論」，係指意外事故的發生依其因果可區分為五張骨牌，分別為：一、先天遺傳的個性或社會環境；二、個人的失誤；三、危險的動作或機械上的缺陷；四、意外事故本身；五、傷害。若能抽離其中最主要之骨牌，則可避免意外事故之發生)；詳見：宋明哲，同註 8，第一四四~一四五頁。

³⁸ 「能量釋放理論」(Energy Release Theory)係由美國著名的大眾健康專家和第一任高速公路安全保險研究中心總經理哈頓(Haddon Jr. W.)所提出，該理論主張意外事故發生的基本原因為能量失去控制，並提出十種控制風險的措施：一、防止能量的集中；二、降低能量集中的數量；三、防止能量的釋放；四、調整能量釋放的速率和空間的分配；五、以不同的時空，隔離能量的釋放；

而後者主張採取工程物理之方法來控制損失³⁹。

- 三、依損失控制措施實施的時間分：損失控制可分為損失發生前的控制、損失發生時的控制及損失發生後的控制；損失發生前的控制即為損失預防，損失發生時和發生後的控制則為損失抑制。

然事實上，許多損失控制措施不但具有損害防阻的功能，亦同時具有損失抑減的效果，如：在工地戴安全帽不但可以防止損害發生，若不幸發生危險，亦可降低傷害的嚴重程度⁴⁰。

第三款 隔離損失曝險單位

「隔離損失曝險單位」(Segregation of Loss Exposure Units)係利用「不要把所有的雞蛋放在同一個籃子裏」的哲理將風險予以分散，其目的係企圖降低管理個體對特定事物或人的依賴程度⁴¹。「隔離損失曝險單位」可分為兩種型態，一為分隔(Separation)：其是將各種損失風險分為許多個單位，亦即藉由增加曝險單位來分散危險⁴²，此種方式不會使單一事件同時波及全體或同時造成整體的損失⁴³，如：可以利用十部汽車個別載運十個乘客，而非僅利用一部汽車載運一百位乘客⁴⁴；另一為複製(Duplication)：即將基本或重要的計劃或資料予以複製或另行儲備一份，如此一來，在原計劃或資料不幸遭受流失時，這些備用或複製的

六、在能量與實物間設置障礙物；七、對會受到能量釋放衝擊的物體，調整其接觸面和修改基本結構；八、加強物體的結構品質；九、快速偵測並評估毀損，以反制其擴散或持續發生；十、實施長期救護行動，以降低毀損程度。梅爾與海齊(Mehr & Hedge)則將上述十項措施簡化為五項：一、能量的產生或形成應加以控制；二、控制傷害性能量的釋放；三、在能量和實物間設置障礙；四、建構可降低能量傷害性的環境或條件；五、防阻能量傷害的後果；詳見：宋明哲，同上註，第一四六～一四七頁。

³⁹ 其他風險控制理論，如：一般控制理論、TOR 系統理論及系統安全理論等，詳見宋明哲，同上註，第一四六、一四八～一五〇頁。

⁴⁰ Malecki, D.S., and Flitner, A.L., supra note 36, Chatper2, 10.

⁴¹ 宋明哲，同註 8，第一四二頁。

⁴² 楊誠對，同註 3，第十八頁。

⁴³ 鄭燦堂，同註 1，第七十三頁。

⁴⁴ Malecki, D.S., and Flitner, A.L., supra note 36, Chatper2, 10.

文件就可以派上用場，而不會使營運受到影響⁴⁵。上述兩種風險控制措施皆具有縮小損失幅度的功能，但對於損失頻率的影響卻不盡相同，故對於損失期望值的影響也不同；分隔會使得風險暴露面縮小，降低損害的幅度，但該風險因數目增加，發生損失的頻率也可能因而增加，故是否會降低損失之期望值須視分隔對該損失風險頻率及幅度的影響而定；然複製對於損失頻率並無影響，但卻能縮小損失幅度，故損失期望值很可能會因而降低⁴⁶。「隔離損失曝險單位」之採用雖然具有風險管理之價值，但因其會改變管理個體的正常運作，同時增加營運的支出、減少利潤，因此通常不被採用⁴⁷。

第四款 風險控制之契約性移轉

風險轉嫁 (Risk Transfer) 通常是透過契約將風險移轉給他人，依其轉嫁重點的不同，可分為風險控制之契約性移轉與風險理財之契約性移轉；本款將先介紹前者，後者容後再述。

風險控制之契約性移轉 (Contractual Transfer for Risk Control) 就是以契約之方式將資產或活動的損失風險或法律責任風險予以移轉給他人來承擔，故凡被移轉風險的組織就必須承擔風險移轉組織之任何事故所致的財務與法律責任損失，至於移轉者與被移轉者之間的損失風險分配則須依契約條款而定；反之，若未移轉風險的組織，則必須自行承擔任何事故所致的財務與法律責任損失⁴⁸。常見的風險控制之契約性移轉則有：⁴⁹

- 一、 業務外包：透過業務外包，主承攬人可將某工程或計劃轉給次承攬人，由其承擔可能的一切責任。
- 二、 財產租賃：透過租賃契約的協議，出租人可將某財產的法律責

⁴⁵ 鄭燦堂，同註 1，第七十四頁。

⁴⁶ 宋明哲，同註 8，第一四二～一四三頁。

⁴⁷ Malecki, D.S., and Flitner, A.L., supra note 36, Chapter 2, 11.

⁴⁸ 鄭燦堂，同註 1，第七十四頁。

⁴⁹ 宋明哲，同註 8，第一四四頁。

任或財務損失，歸由承租人承擔。

第二項 風險理財措施

第一款 風險自留

風險自留 (Risk Retention) 係指管理個體自我承擔意外損失，自行規劃一套財務計劃以應付意外事故，即當損失發生時，由該管理個體以其本身自有資金處理善後。自留一般可分為「非計劃自留」(Unplanned Retention) 及「自劃自留」(Planned Retention)；前者又稱為被動或無意自留，此乃由於風險管理人員忽略風險之存在，無形中將風險自留，或雖已認知風險之存在，但低估損失發生機率或損失幅度，對該風險不予任何處理而將風險自留；後者又稱為主動或有意自留，即風險管理人員已認知風險之存在，但不採取保險移轉方式，而由企業內部自籌損失準備基金以資應付偶發事故所致之損失⁵⁰。

風險自留一般的原因如下：⁵¹

- 一、 風險自留可以節省購買保險時所需支付的附加保費；
- 二、 管理個體所需要的保險，無法在現有的保險市場中購得；
- 三、 風險遠超過保險人願意承擔的額度；
- 四、 為因應保險人的規定或要求而自留的部分，如自負額；
- 五、 風險無從辨識，只好自行承擔可能的風險。

風險自留所具有的優點如下：⁵²

- 一、 管理個體可以節省許多費用，如保險仲介人的佣金、保險人的利潤與相關經營費用；

⁵⁰ 陳彩稚，保險學，三民書局（台北市），第十九頁（一九九六年九月）。

⁵¹ 宋明哲，同註 8，第一七一頁。

⁵² 同上註。

- 二、 因為風險必須自我承受，故有助於損失控制效能的提升；
- 三、 就責任風險而言，若自留責任風險，理賠的處理可能比購買保險時由保險人代為處理來的更具有彈性。

風險自留所具有的缺點如下：⁵³

- 一、 風險自留時，無法享有賦稅的優惠；
- 二、 高度舉債的公司，如再自行承擔風險可能影響經營安全；
- 三、 風險自留比例若高，可能影響管理個體之財務安全；
- 四、 風險自留成本的波動有時比保險成本的波動還劇烈。

自留之方式包括「自我保險」(Self-Insurance)、成立「專屬保險公司」(Captive Insurance Co.)及借款、出售有價證券、發行公司債等其他風險自留方法，分別敘述如下。

第一目 自我保險

「自我保險」事實上並非保險⁵⁴，乃係仿照購買保險之方式，自提保險費為損失準備，當遇有損失時即自該項損失準備沖抵，為管理個體規劃應付意外事故之內部資金管理計畫；「自我保險」與一般提撥基金之主要差異在於，其通常適用於多數同質之危險單位，因此較易預測損失，或在事前依預期損失提撥基金，亦即將原先向外投保的保險計劃保留在公司內部自行承受，如：以提撥基金之方式來處理員工之職業災害損失⁵⁵。

採取「自我保險」的管理個體通常係因為無法自保險市場中獲得保

⁵³ 同上註，第一七一～一七二頁。

⁵⁴ 「自我保險」與「保險」不同之處在於：一、保險可組合許多風險暴露體，而自我保險是管理個體內部的特種基金，惟有在規模大的管理個體中實施，其風險組合效應才會明顯；二、保險在特定期間內，隨時可應付損失的資金需求，而自我保險係在累積足額之後，才無應付之虞；三、保險在一定條件下，才可請求退還部份款項，而自我保險之基金為公司所有，無退還的問題；詳見宋明哲，同上註，第一七三頁。

⁵⁵ 陳彩稚，同註 50，第十九～二十頁。

險或無法負擔其高額保費，或者其管理者認為該風險成本可藉由保險人附加費用的減少而降低⁵⁶，並於損失發生時可迅速獲得補償⁵⁷，而加以採用；但「自我保險」亦具有下列缺點與限制：

- 一、 採行自我保險的管理個體規模若不夠大，則危險單位的不足，將使預期損失率與實際損失率發生偏差；
- 二、 管理個體採行自我保險，不若保險公司具備充足的專業管理人才，可能使自我保險計劃之設計與執行不易奏效⁵⁸；
- 三、 稅前提存之保險費依稅法規定不得提列為當期費用，如以稅後盈餘提存則會影響股東權益，甚或根本無盈餘可資提存；
- 四、 倘自我保險之計劃實施初期就發生巨災損失，則所提累積準備不足以彌補損失⁵⁹；
- 五、 「自我保險」的採用無法提供保險證明書（Certificate of Insurance），故無法符合要求提供保險證明書之合作廠商或客戶之需求⁶⁰。

第二目 專屬保險

「專屬保險公司」則是由非保險業之母公司，設立一家保險子公司，來承保母公司之意外風險⁶¹；由於專屬保險人的管理權是在母公司手中，所以母公司的控制力量較高，而專屬保險人也可以依照母公司的特殊需要來提供保障；此外，專屬保險公司仍具有下列優點：⁶²

- 一、 增加承保彈性：專屬保險公司承保業務之伸縮性較大，可以解決母公司在傳統保險市場中無法購得保險之困難；

⁵⁶ Malecki, D.S., and Flitner, A.L., supra note 36, Chapter 15, 3.

⁵⁷ 袁宗蔚，保險學，合作經濟月刊社（台北市），第一九八頁（一九九八年七月三十四版）。

⁵⁸ 袁宗蔚，同上註，第一九八～一九九頁。

⁵⁹ 楊誠對，同註 3，第十九～二十頁。

⁶⁰ Malecki, D.S., and Flitner, A.L., supra note 36, Chapter 15, 3.

⁶¹ 陳彩稚，同註 50，第二十頁。

⁶² 袁宗蔚，同註 57，第二〇〇～二〇一頁。

- 二、 節省保險成本：專屬保險公司可以節省業務招攬之佣金及費用，有助於管理個體利潤之增加；
- 三、 減輕租稅負擔：由於在英屬地百慕達設立專屬保險公司，可獲得相關之租稅優惠（如：繳付專屬保險公司的保險費可自所得稅中扣減或專屬保險公司所有的保險收益可免繳或緩繳所得稅），有助於資金之累積以為其他投資之用；
- 四、 加強損失控制：專屬保險公司之母公司可利用其專屬保險公司的專業人才與管理技術，來協助母公司及其所屬機構處理各種預防工作，有效控制損失之發生。

然而，成立專屬保險公司也須耗費相當的費用與成本，如：組織成立時所須耗費的軟硬體成本、法定資本額，且因為母公司的專業多非屬保險領域，所以管理的責任通常會授權給外部的專屬保險管理公司，不但增加費用，也增加組織及其運作的複雜性⁶³；此外，專屬保險公司仍具有下列缺點：⁶⁴

- 一、 業務能量有限：由於專屬保險公司之業務大多來自於母公司，故危險單位有限，使大數法則難以發揮其功能；
- 二、 危險品質較差：專屬保險公司所承保之業務多為傳統保險市場不願提供保障者，其危險品質較差，有危險過份集中之虞；
- 三、 組織規模簡陋：專屬保險公司通常因為規模較小，組織較為簡陋，不易網羅專業人才，無法採用各種損失預防措施；
- 四、 財務基礎脆弱：專屬保險公司設立資本較小，資金運用常不敷所需，財務基礎脆弱，難期業務發展。

第三目 其他風險自留方法

⁶³ Malecki, D.S., and Flitner, A.L., supra note 36, Chapter 15, 12~13.

⁶⁴ 袁宗蔚，同註 57，第二〇一～二〇二頁。

風險自留的其他措施，多屬損失後的理財措施，包括：⁶⁵

- 一、 當期費用法：此係直接將損失列為當期費用，而以當期收益吸納損失之一種方式；
- 二、 未提存準備基金方式：此方式並非事先提存特定現金或其他資產來吸納所發生之損失，僅是在會計帳上予以顯示，此方法與當期費用法十分相似，只是兩者的會計處理方式不同；
- 三、 借款：即管理個體於損失發生後，依其本身信用能力向外界所借用於彌補虧損之款項，包括向銀行借款、發行公司債等；
- 四、 出售有價證券與運用庫存現金：即於損失發生時，將管理個體所擁有之有價證券變現，或利用庫存現金予以填補損失；
- 五、 增資：增資與借款相似，但增資會稀釋未來的利潤。

第二款 風險理財之契約性移轉

風險理財之契約性移轉（Contractual Transfer for Risk Financing）包含保險及責任承擔協議、擔保、售後租回等非保險之風險理財方式，分別說明如下。

第一目 保險

以保險（Insurance）契約來移轉風險，是傳統上最為人熟悉之風險管理技術；所謂保險乃係結合多數管理個體，成立危險共同體，於成員間發生意外事故而需補償時，提供經濟援助。管理個體繳交保險費購買保險契約，支付危險對價以免除潛在損失之憂慮；而保險人則因收受保險費而承諾負擔損失發生之善後責任⁶⁶。

⁶⁵ 宋明哲，同註 8，第一七六～一七七頁。

⁶⁶ 陳彩稚，同註 50，第二十一頁。

保險之存在除可消極的補償損失外，保險人亦可藉由提供損失控制或損害防阻等風險管理服務，來發揮保險的積極功能⁶⁷。此外，保險之貢獻亦可由其所造成的社會價值及社會成本來看；社會價值包括：促成資源的合理分配、促進公平合理的競爭、有助於生產與社會的穩定、提供信用基礎、解決部份的社會問題並提供長期資本；而社會成本包括：保險的營業費用成本、道德及心理危險因素引發的成本等；當保險的社會價值大於社會成本愈多時，保險的貢獻也就愈大⁶⁸。

第二目 責任承擔協議

責任承擔協議（Hold Harmless Agreement）則是以特約約定，將當事人一方的損害賠償責任經由契約轉嫁給他人承擔之協議，亦即原應承擔賠償責任的一方，依責任承擔協議的約定，免其責任⁶⁹；例如：從事經銷之企業經營者與設計、生產或製造商品或提供服務之企業經營者就懲罰性賠償金負連帶賠償責任時，從事經銷之企業經營者為規避此風險，亦得事先以責任承擔協議之方式轉嫁其懲罰性賠償金責任風險至設計、生產或製造商品或提供服務之之企業經營者身上；而雙方當事人依契約轉嫁內容之性質及程度的不同來約定其協議內容及雙方權利義務時，通常會受到雙方議價地位的影響，而存有明顯失衡的現象⁷⁰。

第三目 擔保

擔保（Warranties）係指在商業交易上，由商品賣方或服務供應者對買方或接受服務者的書面承諾，以對其商品或服務之內容、品質及性能做擔保；當所採購的商品或所接受的服務發生意外事故時，風險管理

⁶⁷ 楊誠對，同註3，第二十頁。

⁶⁸ 宋明哲，同註8，第一六六頁。

⁶⁹ Malecki, D.S., and Flitner, A.L., supra note 36, Chapter 1, 31.

⁷⁰ 邱展發，論風險管理機制的建立，國立政治大學經營管理碩士學程風險管理組碩士論文，第三十六頁（二〇〇三年一月）。

人可運用供應商所提供的保證書，將所採購的商品或所接受服務之損失及責任風險轉嫁給供應商⁷¹。

第四目 售後租回

所謂「售後租回」(Sale and Lease Back)，係指承租人將本身擁有的設備資產售予出租人，然後再將該項設備資產租回使用，此可使承租人將固定資產轉為現金，並將持有該項資產的法律風險轉嫁出去⁷²。

第三款 自留與保險組合之風險理財措施⁷³

第一目 追溯費率計劃

追溯費率計劃 (Retrospective Ration Plans) 係依照保險期間，被保險人的實際損失經驗，而決定當期費率的一種方式；追溯費率計劃之保險費 = { 基本保險費 + (遭受的損失 * 損失轉換係數) } * 稅賦乘數，並受限於最高及最低保險費之間，其中要素說明如下：⁷⁴

- 一、 基本保險費：包括保險人支付代理人或仲介人的行銷佣金、核保、損失控制服務、保險費審核及一般行政費用、對利潤的補貼、最大保險費限制及最小保險費信用之間的差異；
- 二、 遭受的損失：包括實際已支付的損失、代位費用，以及損失調整費用等⁷⁵；

⁷¹ 同上註，第三十五頁。

⁷² 同上註，第三十四頁。

⁷³ 其他常見的自留與保險組合之風險理財措施，仍有財務再保險計劃 (Finite Risk Plan)；但其通常是一般保險公司或專屬保險公司作為資產負債管理的一種手段，一般企業較無採行的誘因，故本文不加以詳述。

⁷⁴ Malecki, D.S., and Flitner, A.L., *supra* note 36, Chapter 15, 18~20.

⁷⁵ 有些追溯費率計劃使用已支付損失，而不用遭受的損失，此時保險人會要求被保險人提供擔保或是抵押，去擔保在初期保費累積與標準保費或是預期事故支出間之差異的支付；*Id.*, at

三、 損失轉換係數：此用以與遭受的損失相乘，它會增加遭受損失的額度，以提供被保險人的損失調整費用；

四、 稅賦乘數：此反映了州保費稅、證照、手續費等。

追溯費率計劃有利於危險因素低於平均值的被保險人，及一些損失經驗好轉而未能享有優惠費率之組織；但，因為保險的最後成本在保險期滿後方能得知，可能使得財務計劃的預測較為困難，另外，由於損失最終係由被保險人支付，故可能導致訴訟案件增加之情形⁷⁶。

第二目 高自負額計劃

所謂的高自負額計劃 (Large Deductible Plans) 係指在保險計劃中，由被保險人負擔額度相當大的自負額，而保險人僅就事故損失大於該高自負額之部分負給付之責⁷⁷。採用高自負額保險計劃，可以獲得許多自我保險的好處，卻無須花費成立自我保險基金的成本，另外，高自負計劃亦提供被保險人投入安全與損失控制計劃的動機；惟，就自負額部分所提存之基金，在賦稅方面無法得到優惠，是比較大的缺點⁷⁸。

第三項 風險管理措施之選擇

前兩項所述之種種風險管理措施，各有其功能及貢獻，管理個體的風險管理人應依其時間、環境及相關因素的變化而選擇適當的風險管理措施並機動調整；一般而言，風險管理措施的選擇可參考潛在損失之發生頻率及幅度來決定：⁷⁹

一、 高頻率、高幅度：此類風險可能發生之損失次數既多，損失金

20~21。

⁷⁶ Id., at 23~24.

⁷⁷ Id., at 9.

⁷⁸ Id., at 9~10.

⁷⁹ 陳彩稚，同註 50，第二十一~二十二頁；楊誠對，同註 3，第二十~二十一頁。

額亦大；最佳的風險管理措施即為避免曝險，如：企業應避免至政治情勢不安定的國家或在該國戰爭期間投資設廠，以免血本無歸。

- 二、 高頻率、低幅度：此類風險可能發生之損失次數雖然頻繁，但其損失金額不大，因此管理個體可以透過損失控制或隔離損失曝險單位之方式減低其損失，若實施風險管理的成本過高，亦可將此風險自留。
- 三、 低頻率、高幅度：此類風險可能發生之損失次數雖然不多，但一旦發生意外事故，可能會導致巨災損失，重挫管理個體，此時可以運用保險或契約將該風險移轉至其他個體。
- 四、 低頻率、低幅度：此類風險可能發生之損失次數既少，損失金額亦小，故此類損失可由管理個體自行承受。

上述風險管理措施之選擇可表列如下：

	幅度／小	幅度／大
頻率／小	自留	保險或契約移轉
頻率／大	損失控制、隔離 損失曝險單位或 自留	避免曝險

資料來源：

陳彩稚，保險學，三民書局（台北市），第二十二頁（一九九六年九月）。

第四節 結語

風險之存在，不但可能造成管理個體之各種財務損失，風險的不確定性更會引起恐慌或憂慮，故不論係個人、家庭、企業或國家，都應對「風險」加以管理。

所謂「風險管理」乃係就管理個體可能面對的各種潛在純損風險加以認知、衡量，進而選擇適當之處理方式加以控制，並期以最低的「風險成本」來達到保障管理個體之目標；若已盡力預防控制仍難免發生損失時，則應於損失發生後採取適當財務填補措施予以恢復原狀，以保持管理個體之生存與發展。

風險管理的實施首先應對管理個體之各種損失風險予以鑑識並加以衡量，再選擇適當之風管理措施以供執行，最後，就是對所採行之風險管理決策加以考核與檢討，以確實達到風險管理之目的。

風險管理措施的種類繁多，且各有其優劣，以下僅將本章所提到之風險管理措施加以彙整，表列如下頁所示：

		特性	優點	缺點
風險控制措施	避免曝險	在損失風險極高或採行其他風險管理措施成本過高時，即放棄該項風險活動。	1. 可完全避免損失。 2. 簡單易行。	1. 仍有無法避免之損失。 2. 採行避免曝險之風險控制措施，會對管理個體的活動造成限制。 3. 可能為避免某損失風險，而又創造另一種風險。
	損失控制	主要在控制損失發生的頻率與抑減損失擴大的幅度。	損失控制措施通常同時具有損害防阻及損失抑減的功能。	在管理個體不具備損失控制之專業技能時，會增加其控制成本。
	隔離損失曝險單位	運用風險分散之原理，降低管理個體對特定人、事、物的依賴程度。	採用「複製」之風險控制措施，可抑減損失的幅度，且不影響損失發生之頻率，可有效降低損失期望值。	1. 會改變管理個體的正常運作，增加營運的支出、減少利潤。 2. 採用「分離」之風險控制措施時，同時也增加損失發生的頻率；故是否能降低損失期望值，仍須視損失頻率及幅度的變化程度而定。
	契約移轉	以契約之方式將資產或活動的損失風險或法律責任風險予以移轉給他人來承擔。	風險控制的契約移轉，包括財務負擔及最終之法律責任。	雙方權利義務受到雙方當事人談判力量的影響。

風險理財措施	風險自留	自我保險	<p>採取「自我保險」之風險管理措施通常係因該管理個體無法購得所需要的保險，或無法負擔高額保費，或其認為該風險成本可藉由附加費用之減少而降低。</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 節省成本費用。 2. 助於損失控制效能的提升。 3. 損失發生時可迅速獲得理賠。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 規模如過小，則預期損失率與實際損失率將發生偏差。 2. 稅前提存之保險費不得提列為當期費用；如以稅後盈餘提存則會影響股東權益。 3. 自我保險之計劃實施初期如果發生巨災損失，則所提累積準備可能不足以彌補損失。 4. 無法提供保險證明書。
		專屬保險	<p>由非保險業之母公司，設立一家保險子公司，來承保母公司之意外風險，即為專屬保險公司；由於專屬保險人的管理權是在母公司手中，所以母公司的控制力量較高。</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 專屬保險人可依照母公司的特殊需要來提供保障，較具彈性。 2. 節省業務招攬之佣金及費用。 3. 減輕租稅負擔。 4. 母公司可利用專屬保險公司的專業人才與管理技術，來加強其損失之控制。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 耗費成立及管理專屬保險公司之成本。 2. 業務能量有限，使大數法則難以發揮功能。 3. 危險品質通常較差，有危險過份集中之虞。 4. 專屬保險公司設立資本較小，財務基礎脆弱，難期業務發展。
		其他	<p>其他風險自留的方法多屬損失發生後的財源籌措，如出售有價證券或運用庫存現金、增資、借款來填補損失；本文以為此僅適用於損失發生頻率與幅度皆較小之損失風險，才不致於危及管理個體之財務或經營安全。</p>		

	風險移轉	保險	<p>保險乃結合多數管理個體，成立危險共同體，於成員間發生意外事故而需補償時，提供經濟援助。</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 補償損失。 2. 提供損失控制或損害防阻。 3. 促成資源的合理分配。 4. 促進公平合理的競爭。 5. 有助於生產與社會的穩定。 6. 提供信用基礎。 7. 解決部份的社會問題。 8. 提供長期資本。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 保險所需的營業費用與成本頗巨。 2. 易引發道德及心理危險。
		契約	<p>至於非保險之風險理財方式包含：責任承擔協議、擔保、售後租回等，皆具有移轉風險之效果；惟在責任承擔協議部分，深受契約雙方議價地位的影響。</p>		
	自留與保險之組合	追溯費率計劃	<p>追溯費率計劃係依照保險期間，被保險人的實際損失經驗，而決定當期費率的一種計劃。</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 利於危險因素低於平均值的被保險人。 2. 利於損失經驗轉好而未能享有優惠費率之組織。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 使得整個保險期間之保險費搖擺動變。 2. 保險的最後成本在保險期滿後方能得知，使得財務計劃的預測較為困難。 3. 損失最終係由被保險人支付，可能增加保險人起訴之機會。

		<p>高自負額計劃</p>	<p>高自負額計劃係指在保險計劃中由被保險人負擔相當巨大的自負額，而保險人僅就損失大於該自負額之部分負給付之責。</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 可獲得自我保險的好處，而無須花費成立自我保險基金的成本。 2. 提供被保險人投入安全與損失控制計劃的動機。 	<p>自負額部分所提存之基金，無法得到賦稅方面之優惠。</p>
--	--	---------------	--	---	---------------------------------

