

## 第二章 企業風險管理

### 第一節 辨識企業風險

#### 一、 風險定義與管理風險

根據澳洲和紐西蘭國家標準 AS/NZS 4360:1999 之定義，風險是會衝擊目標的某件事情發生的機會。它被以結果及可能性來衡量。

韋伯字典將風險定義為受到傷害或損失或置身於危險的機會。那定義著重於負面後果的可能性。但根據在美國安全工程師協會最近所辦的風險管理研討會中的專家所述，許多組織正開始將風險認為是威脅也是機會。安全專家們必須考慮風險的負面與正面的後果—威脅與機會。只將每個風險可能發生的負面結果或威脅量化是不夠的。真正的價值在於安全專家也可以在採取特定行動以確保安全時可以將其正面的結果予以量化。

Bickelhaupt(1983)則將風險意義闡述如下：Hazards (危險因素)可分為道德危險因素(Moral)與實質危險因素(Physical)，兩者均可促成危險事故(Perils)，危險事故引起損失的可能性，損失可能性創造了不確定性與變異性，這就是與損失有關的風險，而風險又可分為主觀風險與客觀風險。

Puschaver 與 Eccles(1997)則提出，風險依照層次的不同分為三個：最常用來定義風險的就是任何可能發生的壞事，譬如說財產生命的損失或毀損，也就是以危險(hazard)來定義風險，但是他偏重於比較負面(downside)，而相對的，對風險比較正面(upside)的定義就是機會(opportunity)。但這通常僅限於對風險已較持正面看法的企業，因為他們認為風險所帶來的正面因子要多於負面。而第三種對風險的定義，就如同現代財務理論對風險的定義一樣，認為風險是不確定性(uncertainty)，而根據這樣的定義，風險只存在於決策所產生的未知結果。而如果潛在的結果範圍愈大，不論好壞，風險就愈大。但是 Puschaver 與 Eccles 卻認為，這三個定義應該是風險構成要素，是風險廣義的定義。

管理風險就是要管理負面的風險，控制不確定性，然後利用正面的風險(機會)，這就是風險的連續性。管理風險其實就是在追求正面的風險時將負面的風險降至最低，同時把不確定性減少至可以接受的範圍內。

企業內不同職級的人員負責管理不同的風險要素，譬如說執行長、資深主管、策略企劃人員、或是企業發展部門的人員是負責要找出機會；而風險管理部門、內部稽核、保險部門還有法務部門主要的職責則是管理危險；而財務部門則是經由績效評估、控制、企業報告體系來處理所謂的不確定性<sup>1</sup>。

---

<sup>1</sup>資誠教育基金會編著，〈企業價值報告趨勢預測〉，台北：資誠企業管理顧問有限公司，2001年11月，頁23-24。

本文將主要探討一般企業中風險管理部門所應負責管理的風險。

## 二、 企業風險種類

Holmes (2004) 認為風險種類包括：金融風險（含市場風險、流通性風險、信用風險）、國家風險（如經濟風險、移轉風險、匯兌風險、鄰近風險、政權風險、政治風險等）、策略風險、計畫與專案風險（技術、人與行為、流程等）、營運風險、環境風險、技術風險、品牌風險、信譽風險、人才風險、個人風險等。其中各個風險可能獨立存在也可能彼此相依。例如企業發生火災或爆炸的財產毀損或人員傷亡事件，可能產生環境風險，但也可能造成信譽風險、營運風險及人才風險等，端賴事故大小及其種類而定。

而根據 Carter 和 Doherty (1974) 在風險管理手冊中將企業風險及不確定性分為兩大類：動態風險和靜態風險。動態風險包括：人為（如工作中的安全及健康狀態）、科技（新科技的失敗、產品創新、缺乏技術知識與專業）、管理（行銷錯誤、消費者品味改變、市場競爭、財務管理損失、不良的人力資源管理）、社會（社會政策和行為的改變、工會關係、風尚與品味的變化）、經濟（經濟活動水準的變化、通貨膨脹、貨幣與財政政策、外匯比率、貿易形式）和政治（政府和法規的變化、國家化、軍事政變、戰爭、恐怖主義）；靜態風險則包括：人（死亡、受傷、生病、竊盜、詐欺）、技術（設備故障、意外事故）、法令（侵權責任、產品責任）、環境（火災、洪水、暴風雨、地震、降雨、颶風）。

## 第二節 風險管理理論

### 一、 風險管理的目的

Mehr 和 Hedges (1973) 認為風險管理的目的為「一個損失前作經濟的保證，而於損失後有一個令人滿意的復原」。

有學者則認為：風險管理的目的在於確保管理的個體，不論是個人、企業或者國家社會，在合理可行的代價之下，儘量消除未來的不確定因素，使得預期的結果與實際的結果之間的差距（或稱之為變異）能夠減到最低。綜而言之，風險管理的目的有三：一在控制並使風險減至可接受的程度；二在降低風險決策的不確定性；三在提升一般民眾對風險決策的信心。

### 二、 風險管理的原則

在管理上多加考慮損失的潛在性大小---勿因小失大。

多加考慮利益與損失之間的關係---勿冒企業本身所不能承擔的風險。

用於消除風險的費用，不能超過預期的真正損失。

多加考慮損失發生的機率。

### 三、 企業風險管理的定義

有系統的應用管理政策、程序、實務於風險的分析、評估與控制之中，以達到保護廠內員工財產，避免營運停頓，防止廠外社區民眾和環境傷亡損毀。簡而言之，就是訂定和執行使意外損失對組織的負面效應最小化的決策過程。

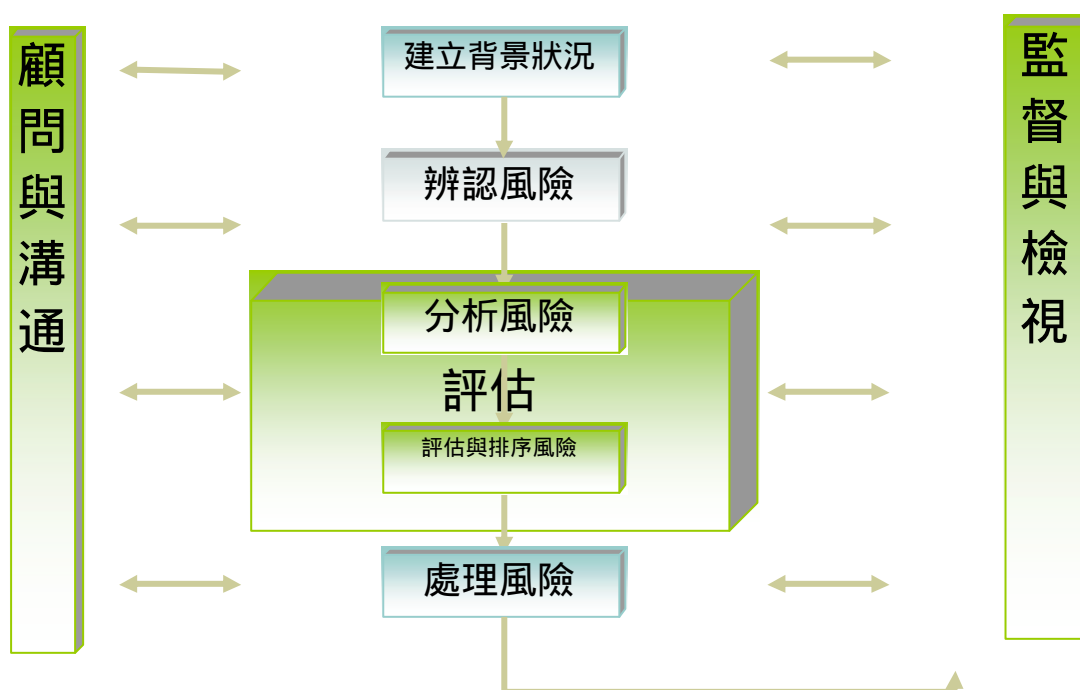
### 四、 風險管理的要素

Skipper(1998)認為危險性風險管理包括三個主要因素：風險控制、風險評估和風險理財。風險評估是認知和分析潛在損失的可能性和可能的幅度之程序；風險控制包括避免潛在損失危險、預防損失、降低損失幅度，風險控制通常是管理風險最有效的方法；風險理財則是包含那些提供資金，去處理潛在損失的技巧，如買保險和自留是兩個提供損失基金主要的方法。風險管理就是管理風險評估、風險控制和風險理財等活動。

### 五、 風險管理流程

(一) 根據澳洲和紐西蘭國家標準 AS/NZS 4360：1999 風險管理的流程為：

圖 2—1 風險管理流程圖



(二) 風險管理流程圖英國商務司(Office of Government Commerce)則定義了以下九階段的風險管理流程：

1. 定義一個架構

2. 確認風險
3. 確認可能的風險主導人
4. 評估風險
5. 設定可接受的風險程度
6. 確認對風險的適當回應
7. 實行回應
8. 獲得有效性的保障
9. 深植與檢視

簡而言之，風險管理的步驟包括：風險確認、風險衡量、風險決策、風險管理施行、成效考核與回饋等。

### 第三節 風險管理機能

#### 一、 風險管理目標

根據 Shapiro 和 Titman(1985)的研究，風險管理的目標，像所有管理行動一樣，是為了對公司價值有所貢獻。公司的價值等於它的折現預期未來現金流量，財務理論及實務顯示未經管理的公司暴露風險實際上會降低公司的價值。隨著總風險增加，公司的經營成本也會增加，這麼一來就會降低了公司預期淨現金流量的水平。如果是這樣，那麼降低整體風險會增加預期現金流量，藉此增加公司的價值。

Rodda, Trieschmann, Wienen 和 Hedge(1988)則認為風險管理的目標必須從損失發生前以及損失發生後來加以探討。損失發生前，風險管理的目標為：節約原則、減少憂慮、符合外界法令、社會責任等；損失發生後，風險管理的目標則為：求生存、繼續營運、收益穩定性、繼續成長、社會責任等。

#### 二、 風險管理決策支援的工具（風險控制與風險理財）

可運用於風險管理決策支援的工具相當多，較常見的有情境模擬規劃(scenario planning)、決策樹(decision tree)、蒙地卡羅模擬(Monte Carlo simulation)、SWOT分析、作用力場分析(force-field analysis)、影響力模型建立(influence modeling)等。

#### 三、 風險管理計畫

風險管理計畫，是為了達成企業風險管理目標，而進行的單一使用規劃。其設定了欲達成特定風險管理目標的重要執行步驟、規定執行規劃所需要的時間，同時也指派了工作的負責人。依各產業特性及規模不同，實務上通常可包括（但不限於）下列子計畫和項目：

## (一) 風險控制部份

執行損害防阻安全查勘服務計畫、核保查勘(偕同保險人)會勘計畫、風險管理機制執行計畫(自動通報辦法、主管視察辦法、風險管理會議要點)、執行機電設備總體檢計畫(紅外線熱像檢測、油中氣體分析、震動監測、紫外線監測、放電分析)、6S<sup>2</sup>運動輔導計畫、零災害運動計畫、種子人員訓練計劃、推行環安衛管理系統(自護制度計畫、ISO14001、OHSAS18001<sup>3</sup>等)、消防安全管理計畫、新建物消防圖面審核計畫、危機管理計畫(損害防阻計畫、緊急應變計畫、災後復原計畫)、風險管理資訊計畫、風險管理 IT 系統建構計畫(自動通報系統、保險管理系統、理賠管理系統)、防火、防颱、防震計畫、執行產品責任安全損害防阻計畫、執行環境保護計畫、損害防阻管理教育訓練計畫(損害防阻管理高峰會(高階主管)、損害防阻管理研討會(中階、基層主管)、損害防阻技術研討會(領班、工程師及技術人員))等。

## (二) 風險理財部份

各公司可衡量自身的財務狀況、政策以及本身所面對的風險決定風險承擔或風險轉嫁的風險理財計劃：如自我保險基金計畫(Self insurance Fund Plan)、設立(或承租)專屬保險公司計畫(Captive Insurance Plan)、有限風險計畫<sup>4</sup>(Finite Risk Plan 可運用在公司團保等)、追溯費率計畫<sup>5</sup>(Retrospective Rating Plan)、補償餘額計畫<sup>6</sup>(Compensating Balances Plan)等。

## 四、 風險管理執行

### (一) 成立風險管理組織

在公司組織架構中，設立獨立的風險管理部門，由專任的風險管理專業人員，負責風險管理的業務，依經驗顯示(Warren & McIntosh, 1990)約可節省百分之十的

---

<sup>2</sup> 6S 運動是起源於日本的運動，目的是要讓工作場所的工具擺放有序、提升工作安全及效率，降低產品不良率。其推動要旨包括整理、整頓、清掃、清潔、教養，若上述每個字之日文發音皆以羅馬拼音書寫則是 seiri、sieton、seiso、seiketsu、shitsuke，再加上 Safety，則它的每個字都是以「S」為首字，因此稱為 6S。

<sup>3</sup> OHSAS 18001 是指 (Occupational Health and Safety Management System-Specification: OHSAS 18001) 職業安全衛生管理系統-規範。

<sup>4</sup> 有限風險計劃又稱財務保險，主要透過長期的時間分散風險，其保費除依個別理賠經驗決定外，計劃期滿前，剩餘的保費將退還給保戶。

<sup>5</sup> 追溯費率計劃是依保險期間投保人的實際損失，決定當期費率的一種方式。

<sup>6</sup> 補償餘額計劃是被保公司支付標準保費給保險公司，保險公司扣除相關費用後，將餘額存入被保公司指定的銀行帳戶，損失發生前被保公司可自該帳戶提領應急，唯該帳戶有最低餘額限制；損失發生後，保險公司依被保公司實際損失經驗核算保費，多退少補。

風險管理成本。

以某大型機構為例：其風險管理本部即包括風險顧問部、保險管理部、理賠管理部與再保管理部等。台積電公司則設立風險管理暨工安環保衛生處，下轄風險管理部及工安環保衛生企劃部。

有些風險管理部門則隸屬於財務系統，由公司最高財務負責人監管或指揮，其下包括：風險管理主管、保險規劃員損失控制工程師、財務分析與稽核、危害性風險分析員、財務性風險分析員、索賠管理員等。有些公司則將安全(含消防)、衛生、環保等機能納入風險管理組織之中。

## (二) 制定風險管理政策

風險管理政策是指導風險管理決策之方針，雖是一種思考的方針，但也容許有某種程度自由裁量。

風險管理政策可能源於企業管理上的需要；也可能是來自較低階層人員向管理階層確定是否具有風險管理的決策權所作之訴求；或可能源自組織內風險管理人員的決定或行動；但也可能來自外部組織(如政府單位、產業工會、法令等)。

風險管理政策在組織內有些特殊的功能：包括允許風險管理人員依此作成決定；簡化風險管理決策的過程；有助於確保風險管理決策的一致性和公平性；可完成宣示與溝通的目的；可順暢推行風險管理，因位階明確，與其他部門主管溝通協調較無障礙。

風險管理政策的內容，基本上可分為兩個部份：一為風險管理政策的基本陳述；二為風險管理部門，各專業人員職責的陳述。內容簡繁、涵蓋範圍則視各公司需求而定。唯草擬時應注意幾個要點：第一，明確宣示公司風險管理的目的。第二，既稱為政策，故宜以原則性語句表示。第三，草擬各專業人員職責時，宜注意彈性授權。

雖然許多組織的風險管理政策有趨於陳腐僵化的傾向，但透過能定期稽核，可以確認和去除不合時宜之政策。

茲將數家知名企業之風險管理政策列於附錄一中，以供各企業風險管理人或高級主管擬定或修正風險管理政策時做為參考。

## (三) 明定風險管理人員及其工作執掌

風險管理人係包括任何對組織之風險管理計畫負有基本責任的人，就較大的組織而言，就較大的組織而言，凡擁有[風險管理]、[損害防阻]或[損失控制]頭銜的主管，以及其他的主管如副總裁、財務長、主計長、秘書、及其他重要官員等均是對風險管理計畫負起責任的人，然就較小的組織而言，則其風險管理功能是由首席主管來執行，或委由外界人士如保險經紀人或風險管理顧問來執行。

茲綜合內部稽核研究基金協會(Institute of Internal Auditors Research Foundation)和普華永道全球風險管理解決方案總監 Holmes (2004) 之內容將各相關風險管理人之角色及責任整理如下：

1. 執行長：驅動整個組織將焦點集中在風險管理上。最終要負責所有影響組織存活能力和獲利性的風險。必須瞭解組織最重要的風險範圍，並確保它們受到管理。負責再風險與報酬之間發展一個健康的平衡關係。必須確保事當的風險文化在整個企業中被建立和維持。
2. 財務長：負責所有財務風險管理活動。在實行適當的風險管理結構時，代表執行長採取行動。負責在風險與機會之間維持一個有效的平衡關係。與資金功能密切合作，以了解組織降低財務風險暴露的方法。
3. 風險長(或風險經理)：與組織合作來實行一個風險結構，使所有風險都可以透過這個結構受到管理。確保這個風險結構在需要時受到適當的維護和更新。持續監督風險，並且管理和報告組織的風險狀況。與主要風險的主導人密切合作，以確保它們受到適當的管理。協助確認所有主要風險和解決策略。處理整體的風險管理計畫；運用風險管理策略；運用風險理財策略。
4. 內部稽核：在營運上負責持續評估組織內部的風險。這通常是透過一系列的循環稽核來進行，以確保所有營運單位正在適當地管理風險。為所有營運部門提供風險事務的建議和指導。直接向稽核委員會報告，且經常向董事會報告。
5. 專案與計畫經理人：專門負責積極管理那些可能影響專案或計畫結果的風險。確保任何可能有重大營業影響的專案或計畫風險是由風險長或財務長提出。
6. 營業單位經理人或主管：負責自己營業單位內的營運及功能性風險管理。確保任何有較廣泛營業影響的風險是由風險長或財務長提出。

#### (四) 執行日常風險管理業務

各組織或企業可依公司規模、行業別、風險高低設定優先順序執行下列業務：定期實施滅火實作操演訓練及消防演習、舉辦損害防阻、消防安全、勞工安全衛生管理等研討會、制定緊急應變計畫、舉辦危機管理訓練、主辦風險管理資訊、開發風險管理資訊系統、推動風險管理機制、調查緊急意外事故、宣導損害防阻教育、編製損害防阻手冊、宣導安全系統(制度)(如自護制度、OHSAS18001等)、積極參與風險管理組織(如中華民國風險管理學會)、勞工安全衛生組織(如中華民國勞工安全衛生協會)、提供新建物消防圖面預審服務、培育、提供及訓練公司損害防阻專業講師及人才、提供公司(或集團)風險顧問諮詢或心理諮商輔導服務、聘請保險管理專才、規劃完善保險計畫(含火險、公共意外責任險、團

體保險等) 慎選保險經紀人安排保險及再保險、(集團性大企業)成立 Captive (專屬保險公司)、雇用投資、財務管理等風險理財人員、進用熟稔理賠及法律事務之法務人才、保險管理之落實、審視保險架構之安排、賠款追縱管理、控制理賠金額等。

## 五、 風險管理績效評核

### (一) 目的

績效評核是管理系統重要的工作，狹義而言，主要的目的是：判定計畫是否已執行且可達到既定目標；判定風險控制是否已執行且有效果；擷取安全衛生管理系統失敗的教訓，包括意外事件之調查與檢討；提供回饋資訊予各部門，以促進計畫和風險控制措施之執行；提供可檢討的資訊，以改善職業安全衛生管理制度之運作。廣義而言，就是為了根據所建立之標準探測過去決策之結果是否與預期之目標結果一致；也為了調整過去的決策以適應新的變動環境，故需定期進行績效評估(宋明哲，2001)。良好的績效須靠有效的全體員工採激勵措施來達成。

但在制定激勵措施時，要考慮個人個性上及主管人員間領導風格上之差異，同時也要知道個人之個性會隨時間之改變而改變。評估風險管理執行績效之目的是為了控制績效和適應未來之變局。

控制績效之步驟包括建立評估標準、衡量實際績效與所設立標準之差異程度和調整差異程度等。而評估標準則包含行動標準 - 事故發生前所做的防範行動與損失結果之減少。好的評估標準之特性為客觀性、彈性、經濟效益性、重要異數顯示性、修正行動之指引性等。

訂定具體標準時需考慮的法令之環境為：法令之環境、同一產業之環境、企業整體目標、管理人員及員工之態度等。實施績效評估時也應應該注意實際績效能客觀的測度、測度出的實際績效要能被人所接受、衡量之尺度標準需具代表性、差異程度應具重大性等。

### (二) 製作風險管理年度績效報告書

其內容包括：導言、風險控制策略、風險理財策略、保險、替代性風險理財、損失紀錄、危機處理、風險管理成本分析、檢討與建議等。

### (三) 設立目標績效管理，由管理部門或稽核部門考核績效

茲以下表舉例說明 RIO TINTO 公司之 HSE 績效評估：

表 2—1 RIO TINTO 1999 年度 HSE 目標之評估績效表

HSE 目標	評估績效
--------	------



零死亡率、消除職業傷害和疾病；在 2000 年底以前，降低各營運部門受傷數目 50%。	目標進度不如預期理想，工作日受傷數目只降低 20%。
2001 全年不違反 HSE 法規，達到降低全年環保事件的 20%。	目標進度不如預期理想，環保事件增加 3%。
零油汙外洩率，不汙染環境。	未達到目標，1999 年共有 20 件油汙外洩事件。
所有營運部門在 2002 年達到 ISO14001 標準，或同等級的環境管理系統。	符合進度目標進度，營運部門有 41% 已實行 ISO14001 標準，另有 48% 正實行另一系統。
所有營運部門在 2001 年前公佈一份社會環境報告，包括特定績效目標。	符合目標進度，包括 39 個營運部門的 15 項業務(64%)正在準備 1999 年社會環境報告。
2001 年前，根據 1998 年的標準，降低 5% 的溫室效應氣體現場排放量。	符合目標進度，1999 年底以前已降低 4.7% 的排放量。

資料來源：RIO TINTO 1999 年社會和環境報告

- (四) 設立內控作業標準，由稽核室稽核。
- (五) 依照年度火災損失紀錄（損失次數、損失總金額、損失率（損失金額/保險費）等），評核風險控制績效。
- (六) 逐年計算總風險成本（含保險費、損害防阻費用、損失總金額、風險管理行政費用等），並與歷年比較是否逐年降低。
- (七) 如發現風險控制績效逐漸降低，則應依風險管理步驟，逐項重覆檢視、檢討並改進，以求落實風險管理。

## 六、 風險成本分攤制度

組織內(集團內)各單位(各公司)之工作績效及責任之歸屬之評估基礎為適切的風險成本分攤制度。風險成本包括：承擔的損失、保險費、損失控制成本、風

險管理行政費用。風險成本分攤之目的(Head, 1988)為鼓勵管理人員提升風險控制之績效；為求風險承受和風險分擔間之平衡；為能提供管理人員有關風險成本之資訊；為幫助風險承擔規劃方案之執行。

由於過去傳統風險成本的分攤方法是有的將風險成本均攤於各單位部門間 - 缺乏眾多考慮因素是表面上公平而實質上最不公平的方法；或以各單位有關之損失暴露單位數為基礎分攤之 - 對損失控制之績效無法做適當反應；或以各單位實際遭受之損失金額決定分攤數 - 缺乏考慮有些並非各單位所能控制之損失。

良好的風險成本分攤制度應具備簡明易懂、免除捏造、要有激勵管理人員降低損失之作用、能使管理人員易懂且具公平性、能編製風險預算書等條件。為符合上述條件，Leverett 與 Mckeown (1983) 共同發展出一套新的風險成本分攤方法。

新的分攤方法為考慮過去各單位損失經驗，分為良好損失經驗和不良損失經驗，由於風險經理必需調整上下限，雖仍具主觀色彩，但不失為組織或企業分攤風險成本、獎勵管理人員執行損害防阻之良策。

#### 第四節 企業風險管理

##### 一、 企業實行風險管理的原因

企業對於風險管理之所以如此重視，主要係基於兩點理由之考慮，即損失發生成本(Cost of Risk by Happen)和損失憂慮成本(Cost of Risk by Fear and Worry)。此外，由於包括賦稅成本、破產預期成本與代理成本等之交易成本可能影響股東，將減少公司未來收益的預期值，從而使公司價值減少，在公司價值極大化的目標下，因風險引發的交易成本，可說是公司要管理風險的理由之一。同時為了保障員工安全與利益以及完成社會責任，公司也有必要管理風險。

##### 二、 企業風險管理之功能

- (一) 直接增進企業績效：風險管理可使企業各種費用減少而收入增加，直接足以增加企業經營之績效，即使非營利性之經濟單位，亦可因而提高作業之效率。無論任何風險管理計畫，皆可使費用減少，例如經由損失預防或抑減，可以少量之代價，減少意外損失之發生；又如採用移轉方法，可以低廉之移轉費用，將可能發生之嚴重損失，移轉於他人；再如自願保留之損失，則可由最經濟之準備應付之。
- (二) 間接改善企業利潤：企業如能有效處理其風險，各部門管理人員將獲得心理之安定，並增強其擴展業務之信心；一般企業經理人員其經營業務所具之純粹風險，如能因風險管理而認識其存在，當可增加決策之正確性；在決定從事某種業務時，如能對其純粹風險作正確之處理，則業務經營當能更為明智與有效；風險管理可使每年利潤及現金流量之變動，

減少至一定限度，有利於業務發展計畫之有效實施，以及預期目標之正確達成；經由風險管理之事先準備，在多數情形中，可使廠商在遭受損失後繼續營運，因此可保持其顧客或供應商，不致流失而轉向其他廠商採購或供應；在損失發生後，風險管理計畫可提供資金，以確保人力與物質資源之營運，使有繼續發展目標之廠商，仍得以不斷成長；無論債權人、顧客及原料供應者，對企業利潤各有貢獻，如廠商對於各種純粹風險能有確實保障，則彼等無不樂於與其往來，進行交易；員工亦能安心為其工作。

- (三) 決定企業經營成敗：風險管理可決定企業經營之成敗。對於若干風險事故，如產品責任訴訟之鉅額賠償，或廠商製造設備之重大毀損，若事先未有適當準備，一旦事故發生，足使企業形成癱瘓，甚至停業。僅此一端，已足以凸顯風險管理之重要功能。

### 三、 風險管理的理念

在於調整(一)對於未來不確定的各種結果(二)為確定未來結果所需支付的代價大小。

風險管理的作用，在於期盼介於這[結果]與[代價]兩者之間取得一個平衡點，可以一方面降低風險的大小；另一方面在風險發生時減少非預期結果的發生。

### 四、 企業風險管理效益

根據 Metrica(2003)的研究「改善風險品質以驅動價值」的實證發現：公司風險品質與財務績效有相關性。這項研究使用工廠互助聯合防火保險公司(Factory Mutual Global)的風險標靶分數(Risk Mark score)作為風險品質的量測發現：隨著時間，風險管理的投資獲致較高的風險標靶分數，其代表著另一項公司能夠產生降低財務風險與改善現金流量績效的發動器。

### 五、 企業風險管理範圍

企業或風險管理人(包括工安、衛生、環保、消防、保全、保險、總務、人力資源等)若欲推動全面之風險管理，則其範圍應包括(但不限於)下列項目：工作中的傷害、工作中的疾病、工餘傷害、家庭傷害、汽車毀損、物料毀損、一般財物毀損、生產及物料的消耗、竊盜損失、暴行的破壞、電腦詐騙的損失、火災、爆炸損失、一般責任險的賠償、產品責任險的賠償、空氣污染費用、濫用藥物及酒精中毒、怠工損失等。

### 六、 風險管理成功要素

英國商務司提出了下列風險管理的關鍵成功要素：

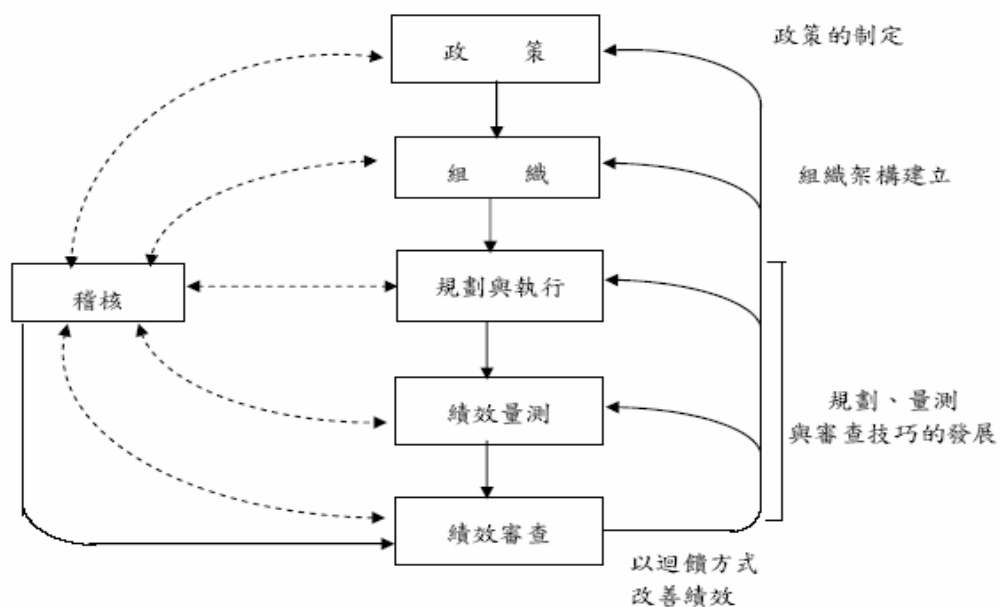
- (一) 確認支持、主導及領導風險管理的高級管理階層。

- (二) 將風險管理政策及有效管理的好處清楚傳達給所有人員。
- (三) 建立並採用一個透明且可重複使用的整體風險管理架構。
- (四) 建立一個支持經過深思熟慮的風險承擔和創新的組織文化。
- (五) 將風險管理徹底深植於管理流程中，並持續地應用。
- (六) 風險管理必須與目標的達成密切相關。
- (七) 與其他組織合作有關的風險，必須明確地加以評估和管理。
- (八) 積極地監督風險，並在建設性、不責罰的基礎上定期檢視風險。

### 七、 績效稽核與審查

從所有的相關經驗中汲取知識並活用知識，是安全衛生管理成敗的關鍵因素。這需要定期根據監督作業取得的資料與獨立的稽核資料，進行系統化的績效審查。這些程序不僅為自我規範作業奠定基礎，也同時確保整體作業符合我國勞工安全衛生法之規定。運作成效的持續有賴於政策制定的周詳、執行的方法與風險控制的技巧。安全衛生績效卓著的事業單位，是同時比較內部的績效指標與同業的表現，評估本身安全衛生管理的成績，他們通常也會在年報中提出這方面的資料。

圖 2—2 成功的安全衛生管理關鍵因素



資料來源：工研院工業安全衛生技術發展中心編，「成功的衛生與安全管理」，新竹：工研院工安衛中心，1999年6月，頁3。

## 八、 企業風險管理失效

企業若不做好風險管理，可能會造成下列損失及不良的後果：人員死傷、法律糾紛、財產價值減低、重置財產的額外費用、搬運殘餘物的費用、營業中斷或停業、繼續營業的額外費用、受他方影響而營業中斷、受他方影響的額外營業費用、租金收入的損失、租賃價值的損失、重新貸款費用、無法重造應收帳款及其他文件的損失、建築物改良部份使用價值的損失、拆除費用以及建築的增加成本、狀況改變的損失（停電或空調故障）、不成雙或不成組的損失等。

其他損失

## 九、 企業風險管理策略

- （一）風險自承(Risk Retention & Risk Reduction)：風險的自留與降低。顧名思義，風險自承原則著重於如何將風險全部自我承受吸收，並設法在事故發生前或發生後有效降低其衝擊力的法則。如風險的預防與自力救濟，裝設警報、消防與保全系統，改善企業管理制定，設立內部稽核、管理情報系統、危機處理單位，儲蓄，購買債券，認購基金，保險自留額等。
- （二）風險規避(Risk Avoidance or Hedging)：風險的逃避與規避。風險規避原則探討避險的策略，即是設法不去承擔風險，而著重於使用何種方式以避開特定風險之打擊。如市場區隔、建立商譽品牌，利用契約法規與時空規避等。
- （三）風險分散(Risk Sharing and Diversification)：風險的分散與互相抵消。風險分散原則研究如何在承擔風險之時分散其衝擊力，將其力道分攤到各個地方：要不使其衝力相互抵銷，要不就設法只需要承受局部的衝擊。如企業多角化經營，產品多樣化等。
- （四）風險轉嫁(Risk Transfer)：保險與積極的轉嫁。風險轉嫁原則致力於權衡如何支付合理的代價，好將風險(危險)移轉到自身以外的某特定個人或組織，讓風險發生時的衝擊力完全由這一個接受代價的特定單位來承擔。如利用企業、法規與時空轉嫁風險。

## 十、 願景、策略、MBO

Daft(2003)將願景(Vision)定義為一個具有可信度但不易達到之吸引人和理想的未來。Quinn(1980)在變的策略一書中將策略(STRATEGY)定義為一種能整合組織的主要目標，政策和行動系列成為具聚合力的整體之一種形式或計畫。Daft(2003)將目標績效管理(Management by objectives)定義為：是一種方法，經理人與員工可藉此定義每一個部門，每一個專案和每一個人的目標，並且使用它們來監督隨後的績效。

依此，各組織也可設定自己之風險管理遠景及策略，例如某海運公司即將風險

管理願景設為：降低公司風險成本，提昇公司風險管理能力，強化公司風險管理文化，成為世界前十大風險管理績效最佳之海運公司!其策略則定為：提昇組織效能，降低公司總風險成本，拓展對內及對外之風險管理整體服務能力。

而該公司風險管理部門為因應MBO目標績效管理而制定下表：

表 2—2 目標項目，目標值和執行方法

目標項目	目標值	執行方法
控制保險/再保險成本	兼顧清償標準與公司整體長期利益，求取最低保險成本。	一切準備程序及早完成得避免延誤並增加續保談判與策略運用的時機籌碼與空間。  各險續保前一個月訂定目標。
擴充公司外保險業務	提高業務量  提升業務利潤	拓展公司外業務，擴大承保基礎以分散風險  藉由審慎核保及業務選擇以提升業務利潤
籌備風險管理顧問業務	完成風險管理機制  確立核保查勘能力	建立自動通報系統並完成 IT 系統的建置。  完成核保查勘報告之設計並對外執行核保查勘業務。
結構化訓練計劃	充實員工業務相關學能培養接班計劃。	提出接班計劃書交管理部備查並依業務職能需求清單安排訓練課程。
公司內顧客滿意度	除瞭解公司顧客的滿意度，以作為日後提昇服務品質的基準。	每年對事業單位作滿意度調查
降低作業成本	節約全年度費用支出	依照預算表，逐月控管各項費用支出。
提升專業形象	提升公司風險管理專業形	主動藉演講、接受媒體專訪等提升

目標項目	目標值	執行方法
	象	形象。
拓展業務關係	創造資源、傳遞資源	與相關業界高層建立關係以創造資源並利部門業務承辦延續拓展合作界面。

## 十一、 企業風險管理與規劃流程的關係

企業風險管理流程其實與企業規劃流程有著互相對應而且密不可分的關係，如下表：

表 2—3 企業風險管理與規劃流程的關係表

風險管理	企業規劃
背景狀況	背景狀況
確認目標	確認目標
評估	策略/SWOT 優先性
處理	執行(行動計畫)
覆審	衡量結果

## 十二、 企業風險管理人的挑戰

陳永清(2005)在《企業風險長的職責與挑戰》的一文中指出：如今企業面對的風險包括營運風險、信譽風險及其它難以衡量的風險，種類既多且雜，因此，企業在討論營運策略及長期計畫時，有風險長(或風險管理人)的參與非但重要，且屬必要。如今，風險長除在既定的風險控管方面的職責之外，更被賦予需負起責任積極規劃出一套能有效管理層出不窮的風險、進而發揮企業競爭優勢的風險管理架構。

從資誠會計師事務所全球聯盟所 PricewaterhouseCoopers(簡稱 PwC)與經濟學人智庫(The Economist Intelligence Unit, 簡稱 EIU)的調查也發現，企業如今

將信譽風險視為最大的威脅。因此，企業加強要求風險長對企業價值所可能造成的威脅提供專業諮詢，例如，風險長將越來越需要考量企業的併購決策、如何在新市場上競爭、品牌的信譽、以及募集資金的能力等等。

其實，風險管理的基本工作不變。然而，一些新的風險領域將需被納入考量。例如，管理交易風險及管理信譽風險的基本方法也許類似，但執行時所應用的工具及回應的方法與行動就需視個別領域的特性予以規劃。

當今的風險長也需對所有風險做整體考量，亦即環視所有的風險- 包括信用風險、市場風險及會衝擊企業策略方向的「無形」風險等，並了解這些風險如何相互影響及可能產生的結果。例如，當考慮進行收購計畫時，風險分析不僅須專注在盈虧及資產品質等構面，還須將諸如對人員的衝?、系統的穩健性、市場的看法等因素納入考量。風險長的任務，即是發展一套可以在不同情境下分析多重風險的方法。風險長須負責確保企業了解本身承擔風險的能力，除了在「短期可承受的風險範圍」及「企業長期目標」之間尋求平衡之外，還須將投資人、客戶及其它利害關係人的期望也納入考量。

此外，風險長的其它主要職責還包括：扮演獨立監察者，透過各種管道聽取員工對違反道德、隱藏虧損、或其它管理階層無法解決的風險議題所提出之建言，並做出回應。近來許多引起大眾矚目的企業醜聞，即是由那些無法透過企業正常管道提出抱怨的員工所舉發的。

目前，風險長的日常行程多半是被與法規相關的專案所佔據，他們尤其必須負責研擬一套遵循 Basal II<sup>7</sup>、IFRS<sup>8</sup>、沙賓氏法案<sup>9</sup>等法規所需之公司治理、風險與資本管理基礎架構，他們也必須兼顧策略性或溝通性的重要職責。同時，風險長可能也要思考新法規及其它重要發展（諸如企業整體風險管理、以及風險管理與績效管理漸增的關係）對企業文化與風險管理的範圍所帶來的衝擊。其它經常必須關注的特定議題，則包括風險資料的供給與取得，如何整合各風險

---

<sup>7</sup>Basel II 即新巴塞爾資本協定(The New Basel Capital Accord)之簡稱，其原理為加強資本計提之風險敏感度，風險涵蓋範圍更廣泛，多項風險衡量方法的選擇，主管機關與市場更具影響力，風險衡量與管理；其基本精神在於風險管理能力提升，並應用到營運能力與策略訂定，而不僅僅只著重在資本計算方面。

<sup>8</sup>IFRS 是國際財務報告準則(International Financial Reporting Standards)之簡稱，由國際會計準則委員會（IASB）所發展與公佈之會計與揭露的準則。

<sup>9</sup>美國在 2002 年發生一連串上市公司管理失當的醜聞後，國會迅速通過沙賓氏法案（Sarbanes-Oxley Act），其主要目的在重建投資大眾對證券市場之信心，沙賓氏法案公布後，美國證管會、紐約證券交易所及公開公司會計監督委員會（Public Company Accounting Oversight Board, PCAOB）相繼提出各項規範，其重點都在於提高公司會計及財務資訊之透明度、明訂管理階層對財務報表之責任、以及加強對企業詐騙行為之防治及懲罰。



職務，以及將分散的風險管理整合成為一有效的、統一的、能創造價值的工作等。

另外，總體經濟因素、通貨膨脹、利率變動及個別國家的環境因素等，都是風險長必須考量的風險，這些風險可能導致企業需重新調整營收目標。尤其是多(跨)國性企業的風險，更形複雜。段開齡(1988)認為對依各多國性公司而言，國外風險的存在將會重大地影響該公司規劃並執行整體(包括國內和國外)風險管理的功能和活動。身為多國性公司風險管理經理的要務是去體認一些特殊的國外風險，包括：(1)在國外實質財產及經營上的風險，(2)國際性和全球性的政治風險，及(3)國際性及全球性的財務風險。