



## 風險管理 與 案例解析

# 內容大綱



壹、前言

貳、什麼是風險

參、何謂『風險管理』

肆、風險管理實施的步驟

伍、案例解析

陸、結語

# 壹、前言

## ※預防勝於治療

- 魏文王問名醫扁鵲說：「你們家兄弟三人，都精於醫術，到底哪一位最好呢？」
- 扁鵲答說：「我大哥治病，是治病於**病情發作之前**，由於一般人不知道他事先能剷除病因，所以他的名氣無法傳出去，只有我們家人知道。我二哥治病，是治病於**病情初起之時**，一般人以為他只能治輕微的小病，所以他的名氣只能及於本鄉里。而我扁鵲治病，是治病於**病情嚴重之時**，一般人都看到我在經脈上穿針管來放血、在皮膚上動手術，所以認為我的醫術高明，名氣因此響遍全國。」
- 扁鵲總結說：「其實我家醫術以大哥最好，其次二哥，我最差。」

# 前言

## ※風險管理就是做預防的工作

- 未來的世界，唯一不變的就是「變」，唯一確定的就是「不確定」。
- 變與不確定可能造成風險，風險未處理可能帶來危機與災難。
- 事後的復原重建，事中的危機處理不如事前的風險管理。
- 企業界已廣泛採用風險管理以求生存發展。

# 風險管理

# 案例解析

# 貳、什麼是風險

## 風險的定義

事故發生的不確定性

事故發生遭受損失的機會

# 事故發生的不確定性

- 是一種**主觀**的看法，著重於個人及心理狀況，由於企業經營對未來事件的發生難以預期，常會遭遇不確定性，但不確定性並非全是風險。

1. 發生與否不確定性

2. 發生的時間不確定性

3. 發生的狀況不確定性

4. 發生的後果嚴重性程度不確定性

# 事故發生遭受損失的機會

- 是一種**客觀**的看法，著重於整體及數量的狀況，認為在企業經營的各種活動中發生損失的可能性，亦即企業在某一特定期間內的經營活動，例如一年，遭受損失的**或然率**(Probability of Loss)。
- 此**或然率介於0與1之間**，若或然率為0，即表示該企業的經營活動不會遭受損失；若或然率為1，則該企業的經營活動必定會發生損失。

# 風險的特性

1. 風險具有客觀性

2. 風險具有普遍性

3. 風險具損失性

4. 風險具有必然性

5. 風險具有可變性

# 風險的特性

## 1. 風險具有客觀性

- 採用風險管理，降低風險發生的頻率與損失的幅度，而不能徹底消除風險。

## 2. 風險具有普遍性

- 人類面臨各式各樣的風險：自然災害、疾病、意外傷害。且風險事故造成的損害也愈來愈大：核能科技產生核子輻射，航空科技產生飛機失事巨災。

## 3. 風險具有損失性

- 只要有風險就有損失，所以要尋求分擔、轉嫁風險的方法。

# 風險的特性

## 4. 風險具有必然性

- 個別風險發生是偶然的，透過大量觀察可以明顯找出規律性。
- 因此在一定條件下，透過利用機率與統計方法，去計算其發生機率與損失幅度。

## 5. 風險具有可變性

- 指在一定條件下，風險可轉換的特性，因為世界上任何事物之間相互聯繫、相互依存、相互制約。任何事物都處於變動之中，有變動必然會引起風險的變化。

# 風險四要素

1. 風險標的

2. 風險因素

3. 風險事故

4. 損失

# 風險四要素



# 風險的分類

1.按風險的來源區分

2.按風險的性質區分

3.按承擔風險的主體分類

4.按風險程度是否受個人認知

5.按風險潛在損失標的區分

# 風險的分類

6.按風險發生損失的對象區分

7.按風險是否可管理區分

8.按風險是否可保險區分

9.按風險影響的對象區分

# 風險的分類

## 一、按風險的來源區分

(一)靜態風險：不可預期或不可抗拒的事件，或人為上的錯誤、惡行所致的風險，此風險為任何靜態環境所不可避免者。

(二)動態風險：由於人類需求的改變、機器事務或制度的改進和政治、社會、經濟、科技等環境變遷所引起者。例如：

- 1.管理上的風險
- 2.政治上的風險
- 3.創新上的風險

# 風險的分類

靜態風險與動態風險的區別：

1.發生特點不同：

靜態：有規律性，風險發生頻率容易推估；

動態：變化不規則，難以用大數法則進行預測。

2.風險性質不同：

**靜態：一般均為純損風險，只有損失無獲利。**

動態：對一部分可能損失，但是另外能獲利。

3.影響範圍不同：

靜態：通常少數個體

動態：較為廣泛，甚至有連鎖反應。

# 風險的要件及性質

## 一、風險的要件

### (一)須為不確定性：

指風險事故發生與否？何時發生？發生以後會產生之結果均不一定。

### (二)須有損失發生：

有損失才會構成風險，若風險事故發生之結果並沒有損失，則不構成風險。

### (三)須屬於將來：

風險事故如已發生，損失已造成，不再是風險。惟獨對未來不可預料之風險事故是否發生損失產生疑慮，方構成風險。



# 風險的管理



『風險』之所以需要管理，乃基於下列三大因素

1. 人類與生俱來的安全需求

2. 風險之經濟耗費

3. 各種法令之要求

# 風險的管理

## 一、人類與生俱來的安全需求

風險是與世具存，因此追求安全、避免風險所帶來的威脅，進而管理風險，趨吉避凶。

## 二、風險之經濟耗費

因為**純損風險**之發生而導致經濟上直接的損失。或因為風險之存在而引起經濟上的浪費或不利影響。

(一)意外事故之直接損失

(二)不確定性之間接損失

1.阻礙資本形成、減少經濟福利

2.資源分配不當之浪費

3.準備資金之損失

# 風險的管理

## • 三、各種法令之要求

近年來，世界各國企業經營環境面臨了相當大的衝擊和變化，尤其在法律方面變化最大。

1.政府基於社會安定，保障人民生命財產安全，制動相關法令要求企業主，例如：勞基法。

2.政府基於保護消費者應有的權利，制定相關法律，免除社會大眾於消費中面臨的風險，例如：醫療法、消費者保護法、藥物藥商管理法。

3.政府基於保障社會大眾生活環境品質，制定都市計畫法等，提升國民生活品質。

# 叁、何謂『風險管理』

『風險管理』一詞，係譯自英文『Risk Management』，國人亦有譯為『危險管理』。根據文獻紀載，風險管理的起源，大致可以分為二個系統：一是歐洲系統，以德國為溯源地；一是北美系統，以美國發源地

企業在致力於追求利潤時，往往忽視企業資產維護及員工安全之重要性。企業不重視安全的結果，損失輕者將使企業之財物受到影響，損失重者，可能導致企業的倒閉。近年來，企業之安全活動已廣為世界各國所重視，進而演變成風險管理，並成為企業管理之一部份。

# 風險管理

企業對巨大事故所造成的損失，以往僅依賴傳統的保險方法以彌補解決。風險管理除了考慮以保險方式來彌補之外，同時更積極採取防範未然措施，使企業能獲得更大之安全保障。目前，各先進國家之企業界，已紛紛在公司內成立風險管理部門，設立風險管理人之職務，以處理整個公司之風險管理及保險事務。近幾年來，國人漸漸重視勞工權益及環境保護，使得企業潛在之經營風險擴大，預期風險管理之觀念，將漸為國內企業界所接受。

# 風險管理

『風險管理』工作所涵括之範圍，除了認知與分析風險，做好損害防阻，及購買適當保險以保障企業的生存外，**應將風險管理制定成一明確之公司政策**，以提升企業之企業形象，並履行企業之社會責任。風險管理人應熟悉風險管理之特質，並把握管理之原則，確實針對企業各種潛在純損風險先行認知、衡量、進而選擇適當之方法以控制、處理。期能以最低之風險成本，達成風險管理之**損失預防目標**及**損失善後目標**，以保障企業經營之安全。

# 風險管理的特質

1. 風險管理本質上是事先預測與展望，而非事後的反應

2. 風險管理必須有一套完整的數面計畫做為執行的依據

3. 風險管理本身便是一套風險資訊管理系統

4. 風險管理是以企業財務安全為重心

# 風險管理的特質

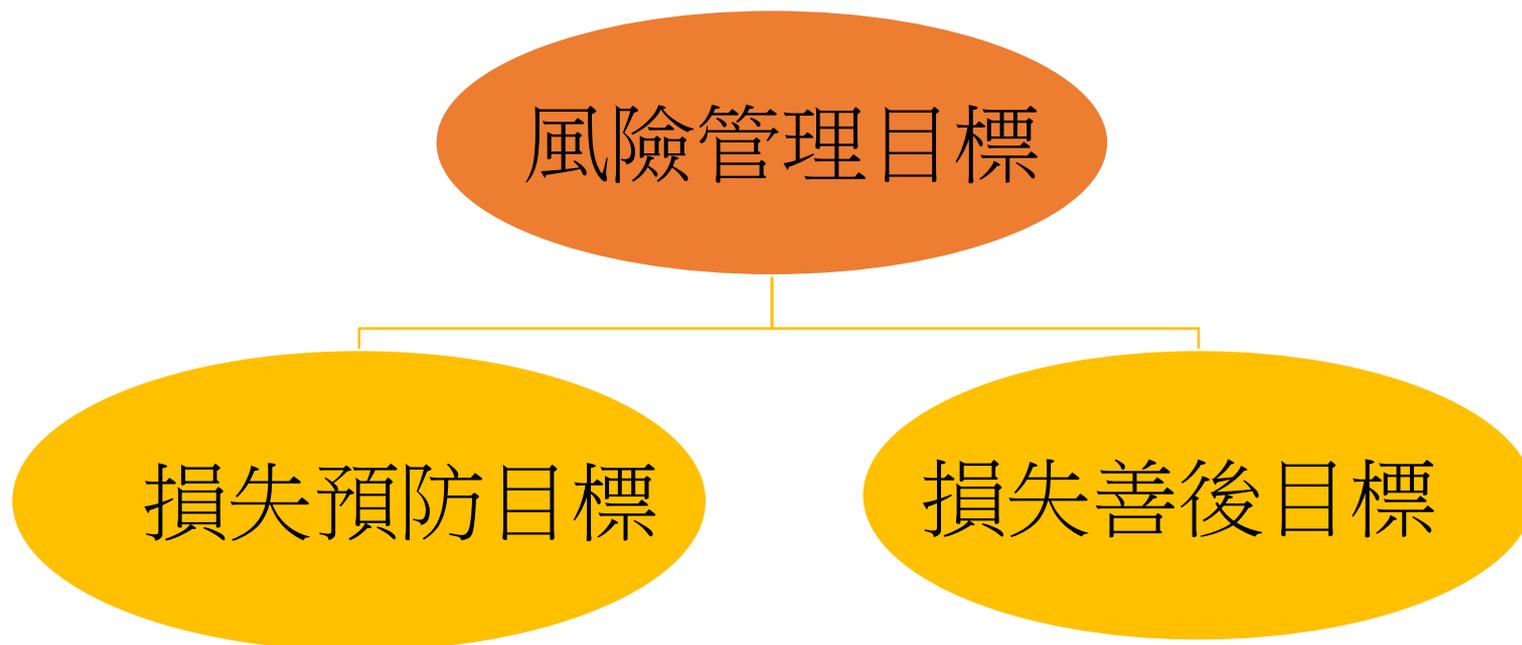
5. 風險管理是集中管理、分散執行的組織行為

6. 風險管理人員必須熟悉保險市場

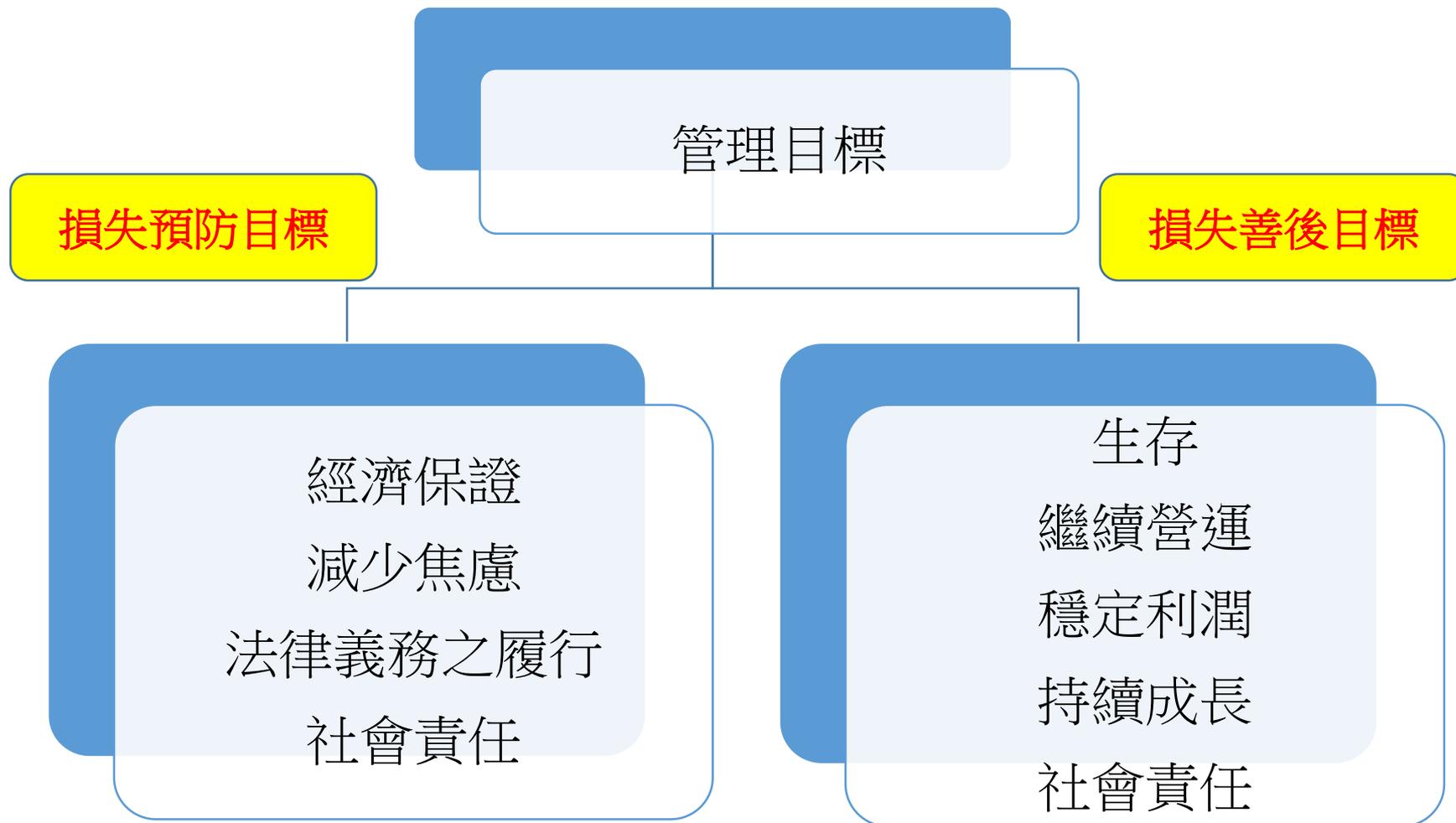
7. 風險管理是以寬容有彈性的策略，容納各種對企業有利的服務管道

8. 風險管理需要由專門的管理人員擔任

# 風險管理的目標



# 風險管理的目標



# 肆、風險管理的實施步驟

一、風險的辨認或認知

二、風險的衡量

三、風險管理策略的選擇

四、策略的執行與評估

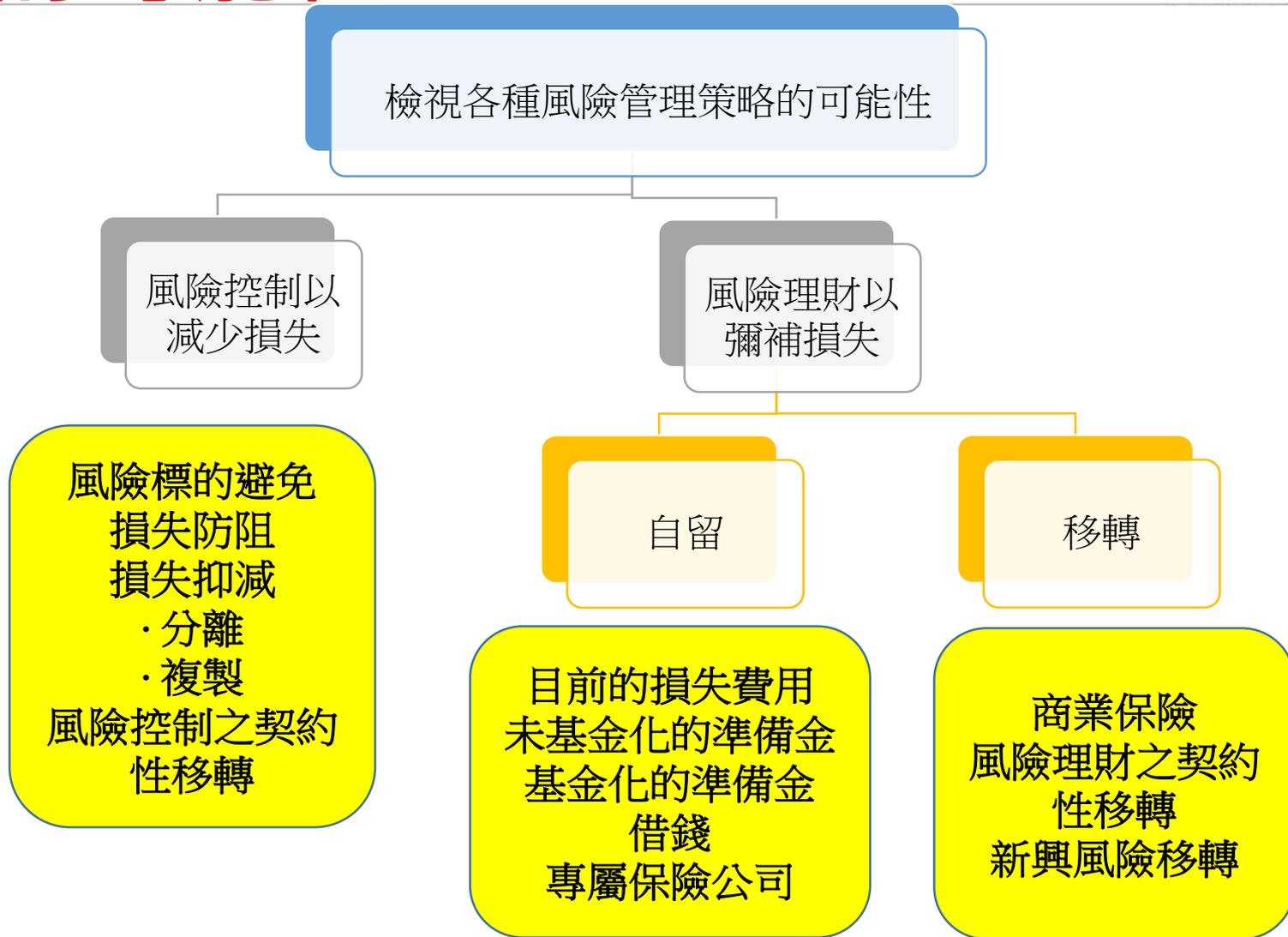
# 風險管理的決策過程

- (一) 認知與分析會危及組織之基本目標的意外損失風險。
- (二) 檢視可以處理這些風險的風險管理策略。
- (三) 選定最好的風險管理。
- (四) 將此一策略付諸實行
- (五) 監視執行的結果，以確保風險管理計畫切實有效

# 步驟一、認知與分析損失風險



# 步驟二、檢視各種風險管理策略的可能性



# 步驟三、選擇最佳的風險管理策略



## 選擇最佳之策略

### 選擇之標準

1. 財務標準
2. 與其他目標有關之標準

### 抉擇之標準

1. 風險控制
2. 風險理財

# 步驟四、執行所選定的風險 管理策略



執行所選定的策略

技術性決策

管理性決策

# 步驟五、監督及改進風險管理計劃



## 監督與改進風險管理計畫

### 目的

確保適當的  
執行檢查、  
適應、改變

### 控制計畫

1. 設定可接受之績效標準
  - 成果標準
  - 活動標準
2. 比較實際之成果與標準
3. 採取糾正行動或修改不切實際之標準

# 伍、案例解析

風險管理

案例解析

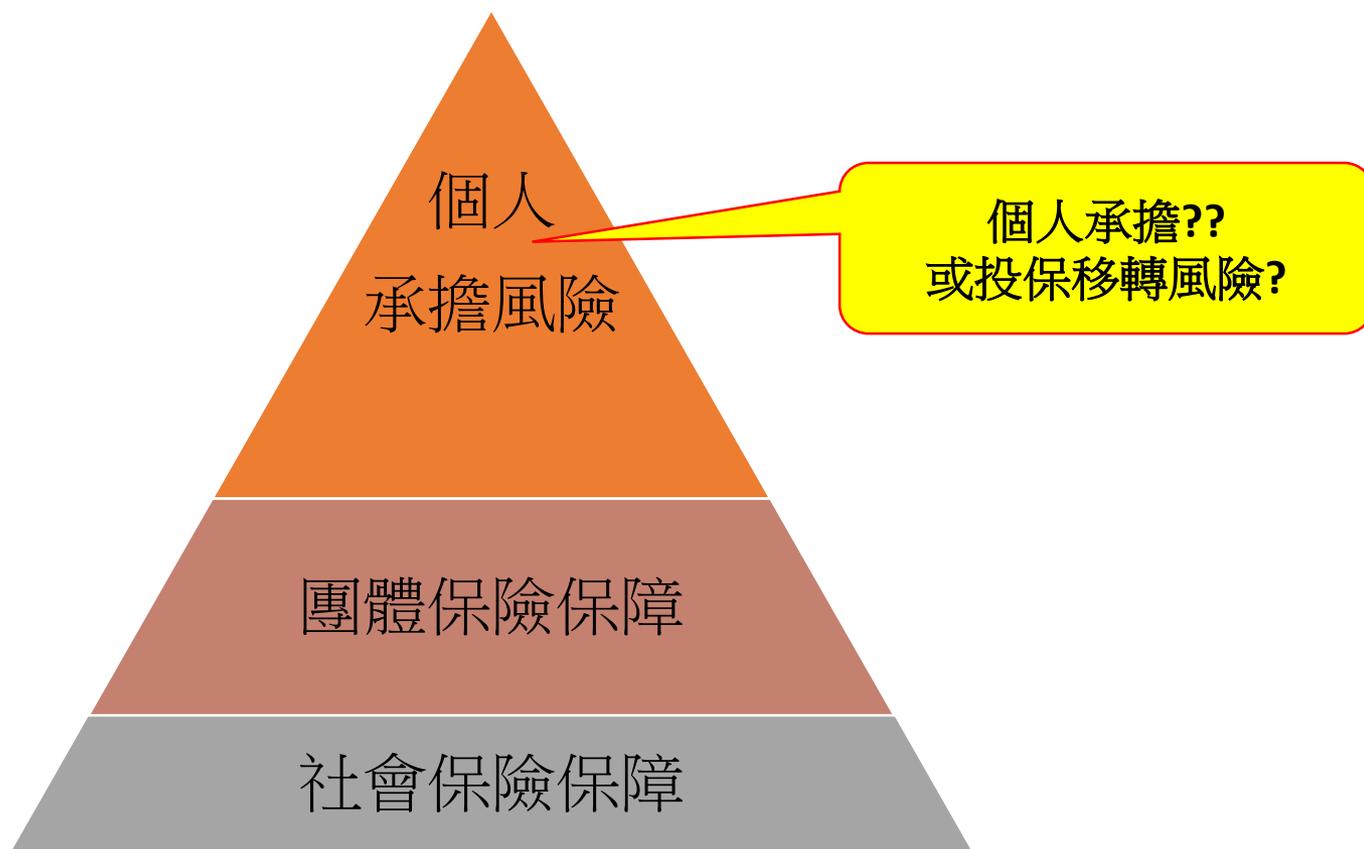
# 家庭(個人)風險管理

- 人體由孕育以至於死亡，得面臨生、老、病、殘、死之風險，故吾人在追求有形物質之享受，也應重視無形風險之管理，以確保生活品質。
- 家庭及個人所面臨的人身風險不外乎死亡、傷病及老年。不同時間所發生的事故均會造成不同的經濟影響。
- **所面臨的財產風險**，包括住宅損失風險、竊盜損失風險、及汽車損失風險，吾人一生辛苦經營的財產，萬一不幸之意外而毀於一旦，甚為可惜。因此應該審慎評估分析財產損失風險，及早做好規劃。
- 另外，**所面臨的責任風險**，包括法律責任風險、契約責任風險，亦即損害賠償的風險。

# 家庭(個人)風險管理

- 921大地震造成台灣地區二千多人死亡、八千多人受傷，財產損失難以估計；
- 美國921恐怖攻擊事件震驚全球
- 中央銀行總裁許遠東先生，因大園空難而辭世。
- 英業達副董事長溫世仁先生，因為出血性腦中風而辭世，沒有人能漠視生命的無常。
- 我們無法預知風險事故的發生，但仍應該預估事故可能帶來的損失，因此，我們應該為自己及家人預做安排，才能在事故發生時，安心與自在的面對。

# 家庭(個人)風險管理圖



個人風險管理規劃圖

# 家庭(個人)風險管理

## 生涯規劃與保險購買

| 年齡    | 壽險+意外險最高保額 |
|-------|------------|
| 16~30 | 14倍年收入     |
| 31~35 | 13倍年收入     |
| 36~40 | 12倍年收入     |
| 41~45 | 10倍年收入     |
| 46~49 | 9倍年收入      |
| 50~52 | 8倍年收入      |
| 53~56 | 6倍年收入      |
| 57~60 | 4倍年收入      |

# 家庭(個人)風險管理

- **(一)生**：人從出生到自己獨立之前，需要仰賴父母撫養，一旦父母的『收入中斷』、無法盡責時，會使子女生活於恐懼而不安的日子中。
- **(二)老**：老是人必經的階段，老並不可怕，老了而無充裕的生活費，才是真正的可怕，足夠的退休金，可使一個老年人生活得優裕而且有尊嚴。
- **(三)病**：好漢最怕病來磨，一個慢性病可能導致長時間病床的折磨，故有充足一筆長期又充足的醫療費用是很重要的。

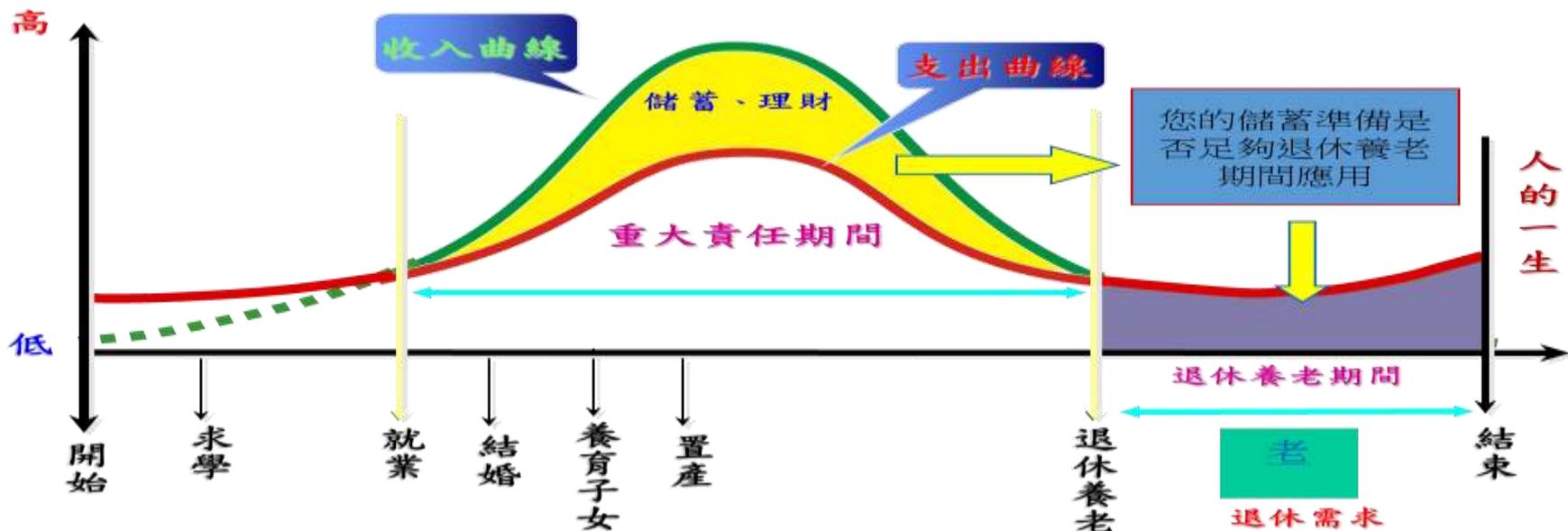
# 家庭(個人)風險管理

- **(四)殘**：工商社會，意外事故頻傳，單一傷害可能造成終身癱瘓，或是因為疾病所衍伸的殘廢，龐大的醫療養護費用，家庭面臨難以承受的窘境。
- **(五)死**：人一旦走了，留下來的還是錢的問題：
  1. 自己所花的最後一筆費用
  2. 配偶及子女的生活費
  3. 若財富很多，會給子女帶來繳納遺產稅的問題，需要一筆現金來解決此問題。

# 家庭(個人)風險管理

- 在人生的不同生涯階段中，肩負的責任與面對的風險時有變化，因而所購買的保險商品也不盡相同，應該隨著每個人的生涯規劃做適當的調整。
- 針對人生不同階段的保險規劃重點與保費支出比例說明如下：

## 人生的收支曲線



# 家庭(個人)風險管理

- (一)自子女出生至求學結束階段(0~20歲)
- 1.醫療費用部分：
  - (1)全民健康保險作為基層的保障
  - (2)學生團體保險作為第二層保障
  - (3)不足部分選擇住院實支實付型與定額給付型
  - (4)癌症或重大疾病作為第四層保障
- 2.身故與殘廢保險金的給付
  - (1)子女並非家庭經濟的主要來源者，受保險法限制，在15足歲以前身故，僅返還所繳保險費加計利息。

# 家庭(個人)風險管理

- (2)預算有限者可以不用購買壽險，以節省保費。
- (3)子女可選擇附加於父母主約之下，但年滿23歲後或結婚，即無法獲得保障，需要重新購買，保費以當時的年齡計算。
- 3.子女教育費用
  - 如果保費預算充足，基於節稅的考量(每位子女有24,000元/年的綜合所得稅之扣除額)，可以選擇終身型生死合險，以作為子女教育費用的補助。
  - ※保費支出比例
    - 此階段的保費支出，通常由父母負擔，依據父母財務規劃能力，建議不宜過重影響生活。

# 家庭(個人)風險管理

- **(二)求學結束進入單身就業階段(21~30歲)**
- 1.壽險部分：保障以年收入的五到十倍為主。
- 此階段是對自己的責任保障，可依照預算作不同選擇。
- (1)定期壽險，保費便宜保障高，非常適合。
- (2)終身壽險，保費高，可搭配定期壽險附加
- (3)保障兼儲蓄的增值型終身壽險，可以早期準備未來退休金之用。
- (4)投資型商品：壽險保障高，投資盈虧自負，適合年輕族群購買。
- 2.意外傷害殘廢：年輕人活動量大，

# 家庭(個人)風險管理

- 2.意外傷害殘廢：年輕人活動量大，遭受意外事故頻率較高，建議以年收入十倍為參考金額。
- 3.醫療費用：
  - (1)全民健保作為基層保障。
  - (2)勞工保險或其他社會保險作為第二層保障。
  - (3)針對不足可增加住院醫療實支實付或定額給付與意外傷害醫療險、傷害住院等作為第三層。
  - (4)癌症、重大疾病作為第四層保障。
- ※保費支出：保障型佔年收入的**10%**，保障兼儲蓄型佔年收入的**30%**

# 家庭(個人)風險管理

- **(三)就業已婚-生兒育女階段(31~45歲)**
- (1)此為人生責任高峰期，完整保險規劃可確保家庭責任完成，無後顧之憂。
- (2)終身壽險搭配定期險，預算不高可直接用定期險拉高保障。保險金額需考量對子女、配偶、父母扶養責任，以年收入十倍以上作為參考。
- (3)儲蓄兼保障，除非預算充裕，無論做何種搭配，需先滿足保障需求，再規劃儲蓄部分。
- (4)醫療費用，規劃同前一階段。
- ※保費支出：保障型佔年收入**10%**，保障兼儲蓄型佔年收入的**30%**

# 家庭(個人)風險管理

- **(四)中年階段(46~60歲)**
- (1)人生的責任已逐項完成，可降低壽險(死亡保障)規劃，增加退休養老準備。
- (2)人身保險的死亡給付，依稅法免納所得稅，因此可提早透過保險規劃，降低稅賦，作資產轉移的準備。
- (3)增加保障兼儲蓄型商品，預作退休準備。
- (4)進入中年，身體各項機能漸漸退化，醫療費用支出的風險增加，需要加重醫療保險的比例。
- ※保費支出：此階段經濟較寬裕，可加重保費支出比率，視情況調整，佔年收入的**30%**

# 家庭(個人)風險管理

- **(五)晚年階段(61歲以上)**
- (1)子女皆成年，人生的責任已完成，通常也儲蓄一筆相當退休金，準備養老之用。透過保險購買即期年金是非常適當的選擇，用以保障退休後的老年生活。
- (2)可規劃與預估遺產稅額相當的終身壽險，作為繳納遺產稅之用，以達保全財產的目的。
- (3)此階段健康醫療險規劃是重點，壽命的延長更加重醫療險的重要性，但可能面臨身體健康不再，保險難以承保，故解決之道就是：提早規劃。
- ※保費支出：依照投保目的，視情況調整預算。

# 陸、結論

風險管理不是追求「零」風險，  
而是強調在可接受的風險下，追  
求最大的利益。

# 感謝聆聽



資料來源：節錄自『風險管理理論與實務』(第6版)~鄭燦堂著