

## 出國報告(出國類別：其他)

# 「OLIS 2015 Autumn」研修班

服務機關：中華郵政股份有限公司

姓名職稱：魏凡峰 股長

派赴國家：日本

出國期間：104.11.04－104.11.11

報告日期：104.12.29

## 行政院及所屬各機關出國報告提要

出國報告名稱：OLIS 2015 Autumn 研修班 頁數 22 頁 含附件：無 有

出國計畫主辦機關：中華郵政股份有限公司

聯絡人：柯裕銘 聯絡電話：(02) 23921310-2536

出國人姓名：魏凡峰 服務機關：中華郵政股份有限公司

職稱：股長 電話：(02)23931261-3859

出國類別：1.考察2.進修3.研究4.實習5.開會6.其他

出國期間：104 年 11 月 04 日至 104 年 11 月 11 日

出國地區：日本東京

報告日期：104 年 12 月 29 日

分類號 / 目

關鍵詞：企業風險管理(ERM)、資訊風險、壽險公司破產及清算、投資風險管理、  
風險管理、保險核保風險、內部稽核機制

### 內容摘要

本次「OLIS 2015 Autumn」研修班由 OLICD 主辦，研習主題為「風險管理」，課程主要內容為：1.企業風險管理(ERM)及特許企業風險分析師(CERA)、2.資訊科技與資訊風險、3.壽險公司破產風險以及清算程序、4.人壽保險的神奇力量、5.日本壽險公司的投資風險管理、6.壽險公司的風險管理、7.保險核保風險、8.內部稽核機制-第三道防線的預防。

主要心得摘要如下：1.企業風險是整體性存在，企業員工應具備風險管理意識及觀念，2.風險管理須高階管理人員的支持，3.風險管理須依環境變動適時調整，4.資訊科技日新月異，預防資訊所產生的問題及風險日益重要。

# 目次

頁碼

壹、目的 .....	4
貳、過程 .....	5
一、 企業風險管理(ERM)及特許企業風險分析師(CERA) .....	5
二、 資訊科技與資訊風險 .....	9
三、 壽險公司破產風險以及清算程序 .....	11
(一) 日本中等規模壽險公司破產的緣由 .....	11
(二) 日本保險公司清算程序 .....	12
(三) 日本保險業償付能力規定的沿革 .....	13
四、 人壽保險的神奇力量 .....	14
五、 日本壽險公司的投資風險管理 .....	15
六、 壽險公司風險管理 .....	17
七、 保險核保風險 .....	19
八、 內部稽核機制-第三道防線的預防 .....	21
參、心得 .....	22
肆、建議 .....	22

## 壹、目的

日本財團法人亞洲人壽保險振興中心(Oriental Life Insurance Cultural Development Center：簡稱 OLICD)係由協榮人壽保險公司(現直布羅陀人壽保險公司)當時社長川井三郎先生於 1967 年建立，屬亞洲著名壽險訓練機構，本次「OLIS 2015 Autumn」研修班由 OLICD 主辦，研習日期自 104 年 11 月 5 日至 11 月 10 日，研習主題為「風險管理」，課程主要內容為：1. 企業風險管理(ERM)及特許企業風險分析師(CERA)、2. 資訊科技與資訊風險、3. 壽險公司破產風險以及清算程序、4. 人壽保險的神奇力量、5. 日本壽險公司的投資風險管理、6. 壽險公司的風險管理、7. 保險核保風險、8. 內部稽核機制-第三道防線的預防。

藉由對風險管理等相關議題多面向的說明及分享日本當地壽險經驗，以期能讓大家瞭解現行風險管理之議題；課程最後安排小組討論，由討論中瞭解不同國家及公司間思考與解決問題的差異性，有利於精進本身專業學能。

## 貳、過程

本次研習共 4 天，課程內容分別摘錄如下：

### 一、企業風險管理(ERM)及特許企業風險分析師(CERA)

- ✓ 企業存在多種風險，而風險是未知的、隨機的，但卻又是致命性的，風險發生往往對企業造成毀滅性的結果，因此企業風險管理（ERM）之知識、作法及程序漸漸完備形成一個集中的風險管理架構，加強內部控制程序，並實現更好的決策能力，企業風險管理是強調協調部門組織間全方位的、整體的風險管控過程。
- ✓ 企業風險管理過程分為四個部分：
  - 識別：由整個公司、業務部門、關鍵業務流程和專案管理的基礎分別衡量企業風險。
  - 計算：使用經濟資本模型作固有風險和剩餘風險的評估。
  - 行動：每日計算風險管理作業程度和風險波動情形，及設定風險承受能力和風險限額。
  - 監控：檢視過去決策和行動之結果向管理階層報告，並作為修訂未來決策和行動的參考。
- ✓ 風險胃納（Risk Appetite）、風險承受能力（Risk Tolerance）、和風險限額（Risk Limit）：

董事會決議可接受的風險及其造成企業衝擊或影響的金額、來源、及時程，例如在財務指標（資產負債表/損益表）上對資本、利潤的衝擊、而非財務指標為信譽或社會影響，即為風險胃納。
- ✓ 公司設定風險管理戰略與風險胃納，下一步是風險承受能力和風險限額。風險承受能力是可以被接受在整個公司具體的業務部門或風險類別上，受風險衝擊時損失金額的上限，而風險限額是為能實際衡量特定風險，將風險承受

能力更詳細區分為個別風險類別或保險產品別之金額上限。

- ✓ 一個成功的企業風險管理的預期成果將是提高管理的品質、發現問題、減少管理風險的開支、提高企業之價值。
- ✓ 傳統風險管理（TRM）與企業風險管理（ERM）之差異說明如下：
  - 傳統風險管理的範圍僅限於企業風險管理中部分可管理的、能保險的、和技術上可被衡量的風險；企業風險管理所管理的範圍是企業所有面臨的風險。
  - 傳統風險管理是由業務主管部門負責具體風險；而企業風險管理是從最高管理階層到底層業務單位一起負責所有可能面臨的風險。
  - 傳統風險管理由透過孤立的方式掌握風險；而企業風險管理是由整體考量掌握風險且在考量整體風險時並不注重風險分類。
  - 通常情況下傳統風險管理僅針對技術性及特定風險的管理；而企業風險管理是從整體地，連續地和組織地管理所有風險，包含潛在的風險。
  - 在傳統風險管理要盡可能避免或控制風險，其認為風險是損失或災難發生的原因；而企業風險管理則積極接受風險並作為“價值創造”的來源，認為風險是必要的且是不可或缺的風險管理結構之一。
- ✓ 資本管理：資本在風險轉化為價值的循環中發揮核心作用。從資金管理的角度看，風險管理的作用有三個方面，即建立整體的風險承受能力、風險識別/評估、和持續控制風險。建立風險承受能力的過程係依賴系統決定承擔哪些風險及那些風險不再管控。

- ✓ 企業風險管理架構：

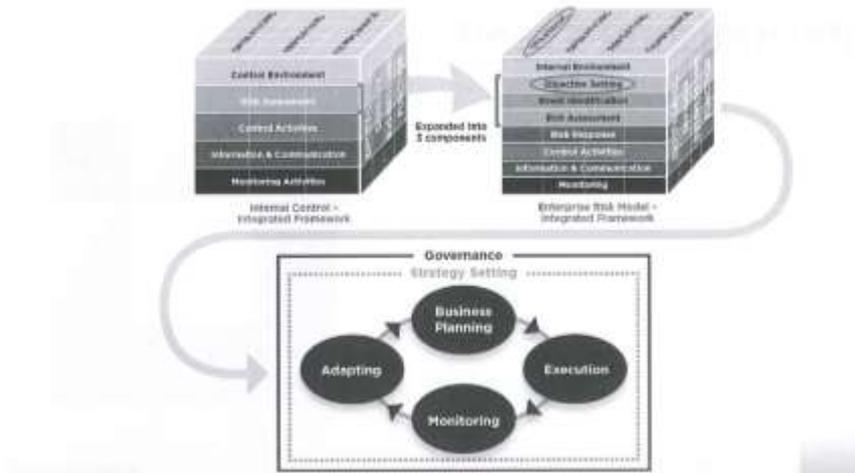


1. 重要的是每一個元素一致地運作，實現企業目標/戰略、風險偏好、風險管理文化和收益/風險計量的基礎設施。
2. 風險管理文化和高階管理人員的行為特徵將組織形成獨特的公司，並反映公司的歷史，價值觀和風格。若缺乏組織架構及文化的支持會破壞企業風險管理架構。
3. 根據組織、行業背景、和作業所在地域的差異，適當的風險管理可能會有所不同。然而行為與風險激發所產生未知的恐懼不利於風險管理的進行。

- ✓ COSO 企業風險管理整合架構

## COSO ERM Integrated Framework

Relationship of ERM and Internal Control to Contextual Business Model



2004 年 9 月美國國會 COSO 委員會提出「企業風險管理---整合架構」(Enterprise Risk Management-Integrated Framework) 將內部控制架構五個組成要素，增為八個組成要素(即內部環境、目標設定、事件辨認、風險評估、風險因應、控制活動、資訊與溝通、監控)。

- ✓ 新興風險 (Emerging Risk) 可能已知但無法充分了解的風險、不確定什麼時候會造成多大的衝擊、但一旦發生可能影響顯著。如果我們找錯地方則新興風險是很難發現，通過風險管理模式和架構，可以提前從系統了解並發現，進而管控新興風險。但如果新興風險是在事件或危機發生時才反應，則這樣的風險管控架構是有問題的。
- ✓ 2007 年，北美精算協會(Society of Actuaries)為因應業界風險管理方面需求，設計特許企業風險分析師(CERA)執照。截止 104 年 6 月全球有 2,642 位特許企業風險分析師，有 2,432 位特許企業風險分析師位居風險管理要職，包括首席風險長等，足見其相關風險管理專業已獲企業主認可。目前 CERA 全球性協會的目標在於提升全球精算專業的品牌以讓特許企業風險管理的專業人士變的更獨一無二及更具價值。

## 二、資訊科技與資訊風險

- ✓ 資訊風險是一種企業風險，與資訊的使用、所有權、經營、參與及影響力有關，資訊風險可以被歸類為：
  1. 資訊受益/啟用風險：沒有跟上資訊技術革新的風險，使公司無法在新一階段的資訊技術中贏得競爭優勢。
  2. 資訊計劃和項目交付風險：關於資訊專案及程式方面的風險。
  3. 資訊營運和服務交付風險：資訊服務及系統方面的風險。
- ✓ 資訊相關的風險被認為是在巴塞爾架構中操作風險的一部分，即資訊相關的風險是企業整體風險的一個部分。
- ✓ 資訊相關風險來自法律責任或者任務/業務虧損，主要原因如下：
  1. 未經授權洩露、修改、或破壞資訊系統。
  2. 非惡意的錯誤和遺漏。
  3. 由於自然或人為災害的資訊中斷。
  4. 不小心或不盡責的使用或運作系統所造成的損失。
- ✓ 系統風險是由於當機、系統的缺陷、及系統未經授權使用所造成故障損失的風險，相關風險分類如下：
  1. 資訊安全。
  2. 系統規劃和發展。
  3. 系統運營管理。
  4. 犯罪，災難與備份。
  5. 外包作業。
- ✓ 資訊風險是可以理解的、透過部門溝通後資訊風險是可以管理的，而不是單純的技術問題。
- ✓ 雖然硬體系統效能已經越來越強大，但即使投入更多金錢也不能輕易簡化系統開發時的複雜性及錯誤。銀彈無法顯著提高資訊系統建置的效率及可靠性。
- ✓ 新興的資訊風險：

1. 精進的資訊技術不斷提高對企業策略的重要性及額外未知的風險。
  2. 新興資訊技術的快速部署所產生的風險。
  3. 監理機關的要求及監督手段不斷增強與複雜化。
- ✓ 最常見的新興資訊風險相關的例子：
1. 過度使用互聯網服務，因政策缺乏管理互聯網應用造成安全性課題。
  2. 資訊之應用快速擴張到移動設備，因缺乏認證及資料保護機制，使得資料輕易被竊取造成資料洩漏與安全性課題。
  3. 社交網絡迅速擴張，產生品牌保護與資料被竊取的相關安全性課題。
  4. 經濟衰退造成資訊投資案建置遲延或失敗。
  5. 終端使用者計算（End User Computing）造成可用資訊資源受限。
  6. 外部雲端計算解決方案迅速擴張應用，造成因權限與資料管理複雜化產生資訊安全風險。
  7. 企業逐年刪減資訊設備預算的課題。
- ✓ 網絡攻擊的動機可能是竊取資料、刪除數據或阻斷資訊系統的基礎設施、損害公司聲譽、盜取財務等。
- ✓ 入侵技術包括利用系統上的薄弱環節、社交工程和未知的軟體漏洞。
- ✓ 因應網絡攻擊的建議，敘述如下：
1. 了解這類攻擊的一般情況和背景。
  2. 認知我們組織是可以面對並防護網路攻擊。
  3. 加強外包廠商、合作廠商之網路使用安全訓練。
  4. 不要留下漏洞，而不採取措施。
  5. 擬定計劃以減輕攻擊的傷害，並準備應急或復原之備援系統。
- ✓ 防範數據丟失的處置建議，敘述如下：
1. 列出數據清單並歸類。
  2. 評估如果丟失重要數據所造成的影響。
  3. 應採用職責分離原則和最小特權原則管理資訊操作人員之權限。

4. 根據需要增加物理上的、操作上的管控。
  5. 了解內部可能洩漏資料的背景(環境或個人)。
  6. 了解數字取證技術，並維護必要的數據使用記錄。
  7. 擬定計劃以減少數據丟失和意外損壞。
- ✓ 基線風險和控制，是針對考慮採取保護措施之前已存在的風險作風險控制，主要敘述如下：
1. 防護數據丟失。
  2. 惡意軟件和針對性攻擊的反制。
  3. 全天候運營控制中心監控。
  4. 經常性社交工程試驗測試。
  5. 每日網路滲透性測試。
  6. 物理和邏輯登入控制。
  7. 禁用 USB、燒入光碟等儲存媒介存取系統資料。
  8. 虛擬桌面基礎結構 (VDI) 提供近端或局部測試端的系統開發。
  9. 移動設備管理。
  10. 替代性工作的安全性考量。

### 三、壽險公司破產風險以及清算程序

主講人介紹了日本中等規模壽險公司破產的緣由、日本保險公司清算程序、及日本保險業償付能力規定的沿革。

#### (一)日本中等規模壽險公司破產的緣由

- ✓ 保險公司的主要業務是承擔風險，即包括死亡和長壽風險、財產和責任風險、健康和意外風險等。由於壽險保單在很多情況下都是長期保險契約，因此高階管理人員的首要任務是實現長期償付要求。但由於市場的

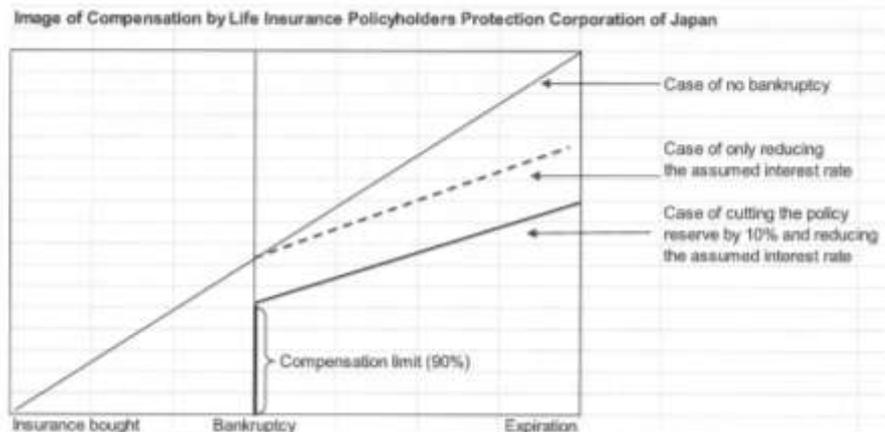
變化尤其是利率走跌使得壽險公司長期償付能力不足，進一步惡化到負債大於資產的破產邊緣。

- ✓ 2000 年左右的中型保險公司陸續破產的原因分述如下：
  1. 突發經濟泡沫的影響，如利率、股價、和房地產價格持續下跌。
  2. 商業環境，如預定利率（保證率）提高、分紅保單負擔增加、和監理機關態度等。
  3. 中型壽險公司經由快速銷售高預定利率儲蓄型保險產品，迅速擴大規模，造成後來償付能力的負擔。
  4. 精算師的警告抑制不住銷售部門錯誤的銷售策略。

## (二)日本保險公司清算程序

日本保險公司清算依據「保險業法」及「重整特別法」。

日本政府成立「要保人保障機構」，並要求日本境內所有保險公司均須加入該機構，其財源由加入的會員保險公司共同負擔。「要保人保障機構」保障範圍涵蓋所有保險契約但不包括再保險部分，以責任準備金作為清算時之計算標的，一般是降低預定利率計算破產後之責任準備金，或是先減少 10% 的責任準備金後再降低預定利率計算破產後之責任準備金，以作為保險公司破產後給付之基礎（如下圖說明），但如果是高預定利率保單則要另外計算，應給付之責任準備金可能會更低。



### (三)日本保險業償付能力規定的沿革

日本 1996 年導入資本適足率(SMR:Solvency Margin Ratio，公式及相關監理措施如下圖說明)，日本的主管機關要求保險公司必須依時價法來計算本身的金融資產，藉以加強監管。此外亦開始導入早期預警機制，也就是公佈保險公司的資本適足率制度。當公司資本適足率低於 200%則將被命令調整其資產狀況，甚至停止部分或全部業務。

$$\text{Solvency Margin Ratio} = \frac{\text{Margin (Capital)}}{1/2 * \text{Risk Amount}} > 200\%$$

Prompt corrective action	
200% and more	No action → Early warning system
less than 200% and 100% or more	FSA issue a business improvement administrative order to the company.
less than 100% and 0% or more	FSA order ... - Submission of plans to increase the capability of paying claims - Prohibitions of payment of dividends - Restraint on operating expenses - Prohibitions of new business etc.
Less than 0%	FSA order suspension of business

#### 四、人壽保險的神奇力量

本課程播放 Kiyō Sakaguchi 先生於 1996 年的演講影片，主題為[人壽保險的神奇力量]，重點節錄如下：

- ✓ 當簽訂完成一份壽險契約，保單持有人及其家人會從中得到滿足感及信任感，所有的家庭成員都會因此感到安心，這就是人壽保險的神奇力量。
- ✓ 從保單持有人簽約並支付首期保費起，就獲得比首期保費多千百倍的資產，人壽保險便是擁有這樣的神奇力量。
- ✓ 當被保險人意外死亡的時候，其家人都能保持和以前一樣的生活水平，沒有經濟上的痛苦，人壽保險提供了這樣的神奇力量。
- ✓ 人壽保險也具有一種神奇的力量，有效率地創造存錢的習慣以達到特殊目的。你能透過壽險定期給付成為你的退休年金，直到死亡為止。當你急需用錢時，你持有的人壽保單有特殊權利，可以以有利的利率即時進行保單借款；甚至如果保單持有人面臨繳付保費困難時，也可享有自動保費墊繳來使契約繼續有效的服務。在另一種更遭的情況，當要保人無法再支付保費時，亦可藉由將原有人壽保險契約變更成另一種人壽保險的形式，使契約繼續存在有效，這就是人壽保險的神奇力量。
- ✓ 在被保險人符合一定條件下，其未來保費能豁免無須再繳付，這也是人壽保險的神奇力量。
- ✓ 富人並不喜歡投保壽險保單，他們有巨大的投資組合和房地產，他們買人壽保險只為了維持現金的流動性，因為投資或房地產的流動性不高，並可能在不適當的時間出售而產生資本損失，然而一個精心規劃的壽險計劃，保證有充分的現金可用於支付這些稅費或開支。這也同樣是人壽保險的神奇力量。
- ✓ 有些企業過於依賴少數擁有專知技能的數人或個人。企業投資者會持懷疑態度，因為他們會關心如果這樣關鍵人物去世會給企業帶來怎樣的衝擊。藉由對關鍵人物加以投保人壽保險契約，企業可以保護其資產和投資者的信心，

這也是人壽保險的神奇力量。

- ✓ 如果被保險人罹患了生命末期的疾病，亦可在被保險人活著時候提前給付保險金，這也是人壽保險的神奇力量。
- ✓ 保單持有人在任何時候不用經過保險公司同意都有權逕自終止契約，這也是人壽保險的神奇力量。
- ✓ 從個人的角度來看，人壽保險契約可作為投資的一種形式，人壽保險是多元化投資中最安全的形式之一，大量的資金聚集成壽險業可以影響一個國家的經濟成長，這也是人壽保險的神奇力量。
- ✓ 當祖父母給一個剛出生的小孫子人壽保險，等孩子長大後，即使他的祖父母已經不存在了，仍然可以感受到他們的愛仍持續著的神奇力量。
- ✓ 人壽保險也擁有一種神奇力量，因為父親留下的保險金，讓在一個貧困家庭出生的孩子，也有機會接受大學教育，未來可能成為大公司的總裁。

## 五、日本壽險公司的投資風險管理

- ✓ 投資風險是保險公司在開展業務時之綜合風險的一部分。投資風險是指當持有的資產價值變化時所產生的風險並由保險公司承擔。最常見的投資風險是市場風險、信用風險和房地產投資風險。
- ✓ 投資應考慮到保險責任和保險公司實力等特點，為了確保其負債清償能力，保險公司之投資風險管理需要建立完善的架構、政策、內部稽核制度和風控部門組織，以評估和改進投資活動。
- ✓ 投資風險的政策應包括管理階層扮演的角色及責任、管理政策、完善資訊的策略投資目標。
- ✓ 公司應分析和評估建立有效並完善的投資風險管理流程及架構，以識別並管理投資風險。另外，應制定測量/分析市場風險的方法，設定風險限額、風險度量和分析流程。

- ✓ 總風險包括本身的承保風險、第三部門的承保風險、利率風險、投資風險(包括價格波動風險、信用風險、和衍生性金融商品風險)、最低保證風險、經營管理風險。
- ✓ 市場風險是由於市場因素例如利率、匯率、資產價格波動所產生的風險，並由保險公司承擔持有資產價值和負債改變時所造成的損失。
- ✓ 市場風險在會計面是由保險負債與固定收益工具之間的差異影響收益及資本，並在考量收益/資本風險限額架構時採取必要的行動。
- ✓ 市場風險通過法規結構反應監管下之資本。保險公司被要求計算和發布資本適足率。保險公司資金儲量需足以滿足正常預期風險，然而突發事件等重大災難，以及金融市場的突發性波動都可能發生，造成保險公司清償能力不足情形。
- ✓ 為了確定保險人是否有足夠的清償能力承擔意外風險，資本適足率是作為行政監理的指標。
- ✓ 利率風險，有必要以市場現時狀況衡量資產和負債，但利率風險突顯當利率波動時導致負債和資產的淨現值差異所造成資產損失的風險。
- ✓ 日本壽險公司紛紛調整自己的投資組合，以縮小負債和資產之間的存續期間差距，期望以經濟的觀點對沖利率風險，但保險負債通常是長期的，市場無法明確提供超長年期的利率走勢或固定收益工具，所以不能由現行市場金融工具完全對沖利率風險。
- ✓ 信用風險，債券發行方因本身財務不良造成保險公司持有債券之價值減少或消失。利率波動是明確的、可以衡量的，利率是可由市場觀察得到，但信用是很難在市場上衡量，因此常以信用等級/評分作為觀察債券發行公司之信用風險指標。信用風險在法規面是以資本適足率考量信用風險及其風險評估費用。信用風險在經濟面常以計算方法(例如：Credit VaR)計算投資組合之信用風險，常因投資標的被降評及違約造成投資組合的損失。常用以衡量信用風險的參數有：風險暴露額(EaD：Exposure at Default)、信用評

等及轉換率 (Credit rating & probability of rating transition)、違約率 (PD : Probability of Default)、違約損失率 (LGD : Loss Given Default)、債務人違約相關係數 (Correlation of default of obligors)。

- ✓ 壽險公司的投資策略是要限縮資產和負債的不匹配以最小化利率風險、及在控制信用風險下增加投資收益。即將利率風險的胃納盡可能降到零，並將信用風險(或非利率風險)的胃納維持在一確定水平，以獲取超額報酬為目標。
- ✓ 流動性風險，保險公司的資產及投資行為都必須要考量其負債特性、風險特性、本身公司資產實力等，尤其是保險公司的負債特性對投資策略有重大影響，為使未來能履行保險給付，必須適時持有足夠的現金以配合負債特性並償付保險給付是非常重要的。當保險公司因高的解約率、減少的保費收入、或發生突發事件造成現金流不足時，就會產生流動性風險。因此應建立監控/管理流動性的架構。另一方面管理流動性時也需考量非流動性投資收益及在投資組合中設立最低的流動性資產以維持日常保險償付。

## 六、壽險公司風險管理

- ✓ 人壽保險公司可能面臨金融市場、經濟、環境、地緣政治、社會、保戶、技術、政府作為、同業策略改變等風險。
- ✓ 壽險公司普遍面臨以下風險：
  1. 核保風險。
  2. 投資風險 (包括市場風險、信用風險、及房地產投資風險)。
  3. 經營風險 (包括流動性風險、系統風險、管理風險、及其他經營風險)。
- ✓ 有三道防線架構發現風險，第一道防線即業務管理、第二道防線是風險管理及法律遵循、第三道防線是內部稽核制度。風險管理與法律遵循確保了業務單位的風險得到適當的識別和管理。內部稽核制度的功能為獨立評估第一線和第二線系統架構的有效性及效率。

- ✓ 風險管理方法包括 PDCA(計劃,執行,檢查和行動)的模式,步驟說明如下:
  1. 建立風險管理政策和規劃 (Plan)。
  2. 落實政策和方案 (Do)。
  3. 監督績效考核 (Check)。
  4. 改善風險管理體系 (Action)。
- ✓ 如何處理風險:
  1. 由決定不作什麼來降低風險。
  2. 接受或增加風險以追求更有效益的機會。
  3. 移除不必要的風險來源。
  4. 降低風險發生率。
  5. 降低風險產生的損失。
  6. 分散風險給他方。
  7. 在有配套方式下,風險自留。
- ✓ 風險管理工具的工作原理:
  1. 識別並控制風險 (包含確認整體風險輪廓、最大風險及庫存風險)。
  2. 風險分析,評估,建立監測指標 (風險與控制自我評估、及建立關鍵風險指標)。
  3. 監測及報告 (包含問題管理、關鍵風險指標、及風險事件的報告)。
- ✓ 風險評估矩陣 (相關表格如下圖說明) 是由考慮企業的經營目標導出可能發生的相關風險,並評估發生風險的機率及損失,再研擬管理與控制對策實施風險控管,及監督修正管理對策以確實降低風險發生率及損失。

Risk Assessment Matrix								
Business Objective	Detailed Risk	Before Control		Controls	Monitoring Mechanisms	Control Evaluation	After Control	
		Likelihood	Significance				Likelihood	Significance
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨

- ✓ 風險限額管理 (Risk Limit Management) 考量風險總量計算每個類別的風險量，然後設定風險限額，這樣的風險是廣義上已考量資本及控制的風險。
- ✓ 風險胃納 (Risk Appetite) 定義金融機構願意承擔風險發生時風險的類型及損失金額，以實現其戰略目標和經營計劃。日本保德信保險公司的風險胃納考量基礎：「接受必須的風險胃納並提供保戶高品質的服務，維持充分穩健以確保保戶終身或保險契約結束時能安穩拿到保險給付」。
- ✓ 風險文化 (Risk Culture) 是管理階層及員工自覺或不自覺通過日常成功或失敗的經驗，對風險的思考方法、行為、及態度。風險文化是難以衡量和用財務表達的，但金融機構不具備完善的風險文化，則其企業風險管理架構將毫無意義。風險文化與企業的願景、使命、和戰略密切相關。日本保德信保險公司的風險文化理念：「接受聰明的風險 (take intelligent risk) 及每一位經理不單是本身部門的經理且都被賦予是一個風險經理，建構這樣的企業風險文化理念及體系以降低風險的發生」。

## 七、保險核保風險

- ✓ 人壽保險業務風險包括經濟上可能發生的不利益或偶然事件造成損失的風險。如果發生的保險事故並不在保險公司計算保費的範圍內時，保險公司將無法提供保障。
- ✓ 保險商品是在假設相關死亡率或罹病率的費率下所設計的商品。如果實際風險發生機率超過預計假設的風險則保險制度就可能會崩潰。
- ✓ 如果保險公司作為保險人不在核保階段有效排除可能超出預計假設的風險，便會發生逆選擇 (Adverse Selection)。即保險公司會收到過多身體健康狀況不佳的被保險人，使公司實際風險高於預期風險而使保險公司陷入困境。因此保險公司應穩定公司實際理賠率，以確保能公平分享保險費。
- ✓ 最常見的風險：醫療風險 (被保險人預先存在的疾病)、環境風險 (高危險

性的職業及嗜好)、保單延續的風險(保單持有人無法繼續繳納保險費),和道德風險(往往被保險人最清楚自身健康狀況,當不健康時才投保)。

✓ 風險選擇(Risk Selection)方法:

1. 第一層選擇

由業務員親身會晤被保險人,觀察其外表狀況、談吐和健康情形,及詢問職業、年收入、與投保動機。

2. 第二層選擇

由被保險人或要保人提供的聲明書、醫生提供的健檢報告來確認被保險人健康狀況。

3. 第三層選擇

從要保書、業務員報告、第二層選擇結果或其他風險選擇需要的資料,確認是否核保。

4. 第四層選擇

由第三方公正機構再次會晤被保險人及要保人。

✓ 要保人及被保險人有健康或醫療上告知的義務,如果違反告知義務則保險公司得解除保險契約,保險公司得要求要保人或被保險人作出醫療聲明,以進行風險選擇。

✓ 保險公司可經由要保人及被保險人的投保動機、投保金額、被保險人與受益人關係,和其年齡及年收入作比較以降低道德危險投保案件。

✓ 在面臨高齡化及少子化的現況,保險公司需使用更好的技術,例如大數據資料,進行風險選擇,並改善風險評估技術。未來保險公司應「提供多樣化的保險商品」及擴大可承保風險以「承保次標準體」的方式因應高齡化及少子化的衝擊。

✓ 總之沒有適當的風險選擇,完善的保險制度不能維持。

## 八、內部稽核機制-第三道防線的預防

- ✓ 第一道防線是企業管理團隊建立的控管機制，第二道防線是風險管理部門及法律遵循部門所提供的風險及適法性的控管，第三道防線是內部稽核機制。首席稽核執行長應該分享訊息、協調控管業務，以確保適當的查核覆蓋範圍，並盡量減少重複的稽查工作。
- ✓ 第三條防線模型描述管理者、風險管理部門、法律遵循部門、內/外部稽核如何建立、維護、並評價內部控制系統的角色和職責。管理者最終負責建立和維護內部控制系統。
- ✓ 內部稽核機制的使命是提供獨立且客觀稽核以增進公司附加價值。內部稽核機制的範圍是評估組織的風險管理、控制機制和治理程序，是否適當且有效。
- ✓ 稽核過程中獲得的資訊：業務目標，組織結構，關鍵績效指標及關鍵風險指標，法規資訊，資訊技術，管理考量，最近（計劃）的顯著變化，詐騙訊息和之前稽核結果。
- ✓ 主要稽核類型包括一般稽核、實施前的審查、特別專案、風險控制設計評估、關鍵控制的審查、問題追蹤、和連續監測。
- ✓ 內部稽核從事各種連續監測活動，以便能即時了解企業新出現的風險。
- ✓ 風險管理和內部稽核之間可能的協調合作包括共享業務資訊、風險評估的結果、控制資訊、連續監測活動及行動計劃的制定與監督問題等。
- ✓ 使用數據分析技術可使稽核工作更加迅速及有效，它可以利用在各個稽核過程，例如：審計項目、風險評估及連續監測。

## 參、心得

### 一、企業風險是整體性存在，企業員工應具備風險管理意識及觀念

企業風險是跨部門整體性存在，衝擊影響也是造成企業整體損失，並沒有單一部門或員工能置身事外，且當企業部門高度專業化分工，則往往會導致只有個別員工最清楚自身作業及其風險。因此風險管理課題已轉變為從高階主管到底層員工每一個人的責任。

### 二、風險管理須高階管理人員的支持

風險管理作業須符合公司之營運策略及跨部門實施，短期存在與業務部門間相互之矛盾，甚至違反公司追求最大化利益的目標，因此風險管理須高階管理人員之支持，才能提高管理的品質、發現問題、降低風險的發生率並提高企業之價值。

### 三、風險管理須依環境變動適時調整

風險管理須根據企業策略、組織部門、行業背景、競爭對手、政府態度、法令規章和實際作業情況等因素適時調整，以符合企業現狀並完成風險管理之使命。

### 四、資訊科技日新月異，預防資訊所產生的問題及風險日益重要

資訊科技功能越來越強大，漸漸取代員工一般作業活動，企業除須導入新的資訊科技以贏得競爭優勢外，還須防範因資訊科技之迅速及便利，所產生的問題及風險。

## 肆、建議

企業運作存在多種風險，員工應具備風險意識及降低風險發生之能力，相關建議如下：

- 一、對員工舉行風險管理相關教育訓練，以落實全員風險管理的意識及觀念，進而降低風險的發生。
- 二、薦報員工參加保險法令相關課程，俾利熟悉及遵循保險法令，降低各項風險。