

學術專論

臺灣保險業 企業風險管理

Enterprise Risk Management
in the Taiwanese Insurance Industry

黃天牧 著



購書請上：<http://www.angle.com.tw/Book.asp?BKID=10359>

臺灣保險業 企業風險管理

黃天牧 著



元照出版

搶先試閱版

元 照 出 版 公 司

購書請上：<http://www.angle.com.tw/Book.asp?BKID=10359>

目 錄

自 序

第一章 前 言	1
---------------	---

第二章 國際企業風險管理發展概況

第一節 國際經濟金融情勢	9
第二節 國際推行企業風險管理概況	13
第三節 IAIS企業風險管理準則介紹	20
一、簡 介	20
二、公司治理和企業風險管理架構	24
三、自我風險及清償能力評估（Own Risk and Solvency Assessment, ORSA）	35
四、監理在風險管理的角色（Role of Supervision in Risk Management）	41
第四節 Solvency II第二支柱簡介	44
第五節 法律風險控管	53
一、何謂法律風險？	53
二、法遵風險	56



光緒出版

搶先試閱版

第三章 企業風險管理實務執行規劃

第一節 風險管理組織架構與職責	64
一、一套完整的企業風險管理架構應具備之特性	64
二、最適之風險管理組織架構	64
第二節 風險治理	67
一、風險管理哲學與政策	67
二、風險管理文化	68
三、風險胃納與限額	69
四、風險調整後績效管理	74
第三節 風險辨識	76
第四節 風險衡量	79
一、風險衡量分析方式	79
二、風險質化衡量	79
三、風險量化衡量	80
四、風險整合（Risk Integration）	85
五、風險排序（Risk Prioritization）	86
第五節 風險回應與風險監控	87
一、風險管理	87
二、風險回應	87
三、風險回應可採行之措施	87
四、風險回應措施之選擇與執行可採取之步驟	88
五、風險監控：持續監督	88
第六節 資訊、溝通與文件化	89
一、資訊	89
二、溝通	94
三、文件化	95

購書請上：<http://www.angle.com.tw/Book.asp?BKID=10359>

第四章 國內保險業企業風險管理發展概況

第一節 風險管理相關法規	99
第二節 保險業風險管理實務守則	114
第三節 國內保險業實行風險管理概況	146
一、2008年——保險監理機關赴保險公司聽取簡報	146
二、2009年——制訂保險業風險管理實務守則	148
三、2010年以後——每季檢視保險業風險管理實務 守則執行檢核表.....	162
四、風險管理導入成果驗證——2011年第三季至 2017年底——檢視保險業風險管理實務守則執 行檢核表	174

第五章 保險業社會角色的風險管理

第一節 金融治理	183
一、金融治理的必要性	183
二、金融治理的含義及特殊性.....	184
三、金融業三層治理結構	185
第二節 政策與風險控管	188
一、因行業經營特性所導致的風險	190
二、因行業性質本身所生的風險.....	191
三、因總體經濟所導致的風險.....	192
第三節 法令遵循	200
第四節 公眾資金、股東與經營者間的權益 代理問題	205
一、股東與經營者權益代理問題.....	205
二、保險業公眾資金代理問題.....	207
三、利益衝突與迴避	209

購書請上：<http://www.angle.com.tw/Book.asp?BKID=10359>

第五節 洗錢防制與打擊資恐.....	211
一、洗錢防制.....	212
二、打擊資恐.....	218
三、反貪腐	221
第六節 企業社會責任的風險管理.....	225
一、普惠金融.....	225
二、企業社會責任.....	228
三、保險業與保險工作角色扮演.....	232

第六章 結 語

第一節 保險業風險管理對保險監理之意涵	237
一、從理論到實務	237
二、從個別到整體	238
三、從靜態到動態	238
四、從自律到法規	239
五、由公司內部管理到外部社會角色管理	239
第二節 保險業風險管理之未來展望	240
第三節 保險業社會角色對風險管理的影響	242
第四節 保險業發展方向	244
一、強化保險業之社會資本功能.....	245
二、推動以商業保險補強社會安全網	245
三、掌握氣候變遷對保險業的風險與契機	245
四、參與全球金融安全網之建構.....	245
五、提升保險監理國際化之進程.....	246
六、保險資訊揭露與透明化的趨勢	246
七、應用金融科技（FinTech）發展	246

購書請上：<http://www.angle.com.tw/Book.asp?BKID=10359>

第五節 保險業風險管理之監理趨勢	247
一、強化金融韌性	247
二、新金融文化建構	251
參考文獻	255

附 錄

I IAIS企業風險管理準則原文	267
II IAIS企業風險管理準則（以資本適足與清償能力 爲目的）與我國現行相關法規對照表	303
III 保險業風險管理實務守則問答手冊	387
IV 保險業風險管理實務守則執行檢核表	433



元照出版

搶先試閱版

購書請上：<http://www.angle.com.tw/Book.asp?BKID=10359>

第一章

前　　言

有關風險管理的發展由來已久，惟演變至90年代中期，大型企業開始設置風控長（Chief Risk Officer, CRO），地位也提升至高階主管的層級，全面督導企業所有風險之管理。CRO與傳統風險管理主管有所不同，傳統風險管理主管通常是隸屬於財務長（Chief Financial Officer, CFO），主要負責諸如財產、人身或責任等意外風險（Hazard Risks）之管理，然而CRO所需負責的風險管理類型則除了意外風險外，尚包括財務（Financial），營運（Operational）及策略（Strategic）等類型的風險。

及至90年代末期，企業始體認到其所面臨之風險日益複雜，且各項風險並非獨立的（isolated）而是交互牽動（interconnected）的關係，於是開始思考從更高的角度與位階，以整合方式（Integrated Approach）將企業所面臨之所有風險，包括意外、財務、營運及策略風險全部納入管理，並同時考慮到各類風險間的相關性，ERM概念乃隨之形成。

企業風險管理（Enterprise Risk Management, ERM）亦稱為整合性風險管理（Integrated Risk Management, IRM）、全面性風險管理（Holistic Risk Management），是近年來風險管理領域發展出的新型態管理方式。

有關ERM的定義相當的多，在此將列舉一些較具權威的機構、學者對於ERM所作的定義：

購書請上：<http://www.angle.com.tw/Book.asp?BKID=10359>

2 臺灣保險業企業風險管理

一、美國產險精算學會 (Casualty Actuarial Society, CAS) (2003)

企業風險管理係一種紀律、規範，各行各業的公司企業均可藉由它對來自於各方的風險，進行評估、控制、發掘、融通與監視，其目的在於增進該公司對於所有利害關係人之短期與長期價值。(*ERM is the discipline by which an organization in any industry assesses, controls, exploits, finances, and monitors risks from all sources for the purpose of increasing the organization's short and long-term value to its stakeholders.*)¹

此項定義包含四個重點：

- (一)ERM是一種紀律：一機構有秩序之行爲的規範；
- (二)ERM適用於任何一種產業；
- (三)ERM被用於發掘風險，以便能創造價值與降低風險程度；
- (四)ERM關注到一企業的所有利害關係人。

二、COSO委員會 (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, COSO) (2004)

企業風險管理是一種過程，受到該機構之董事會、管理階層以及各級員工的影響，被應用在戰略設定上而且是超越企業層級的，被設計來辨識可能會影響該機構的潛在事件，並且設法將風險管控在它的風險胃納量之內，為其經營目標之達成提供合理的信心。(*Enterprise risk management is a process, effected by an entity's board of directors, management and other*

¹ Enterprise Risk Management Committee (2003), Overview of Enterprise Risk Management, Casualty Actuarial Society.

personnel, applied in strategy setting and across the enterprise, designed to identify potential events that may affect the entity, and manage risk to be within its risk appetite, to provide reasonable assurance regarding the achievement of entity objectives.)²

此一定義反映下列某些基本的概念，ERM是：

- (一)一種過程，持續性的而且遍及整個機構；
- (二)受到該機構各階層人員的影響；
- (三)應用於策略的設定；
- (四)應用於企業之間，遍及各層級以及各部門，並從整個機構的高度看風險的組合；
- (五)被設計來辨識可能會影響該機構的潛在事件，並且設法將風險管控在它的風險胃納量之內；
- (六)能為公司的管理階層與董事會提供合理的信心。

三、James Lam (2003)

企業風險管理是一套為管理信用風險、市場風險、作業風險、經濟資本，以及風險移轉的全面性、整合性的架構，以期能使公司價值達到最大。（*A comprehensive and integrated framework for managing credit risk, market risk, operational risk, economic capital, and risk transfer in order to maximize firm value.*）³

作者認為企業風險管理的重點就是「整合」，可從三方面

² The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2004), Enterprise Risk Management — Integrated Framework, COSO.

³ James Lam (2003), Enterprise Risk Management: From Incentives to Controls, Wiley Finance.

4 臺灣保險業企業風險管理

來說：

第一，ERM需要一個已將風險整合的機構；

第二，ERM需要將風險移轉策略加以整合；

第三，ERM需要將風險管理整合至公司的業務營運流程中。

近年來ERM之所以受到企業的重視，不外乎受到下列因素的影響：

(一)企業面臨的風險型態日益複雜，企業經營不確定性增加。

(二)風險量化技術日益進步，風險計量模型使用日益普遍。

(三)難以量化之風險，如公司商譽、法令遵循、資訊系統安全等，對企業經營之影響性明顯提高，亟需適當之管理方法。

(四)大型公司掏空弊案一再發生，加強公司治理及內控之要求聲浪日益升高。

(五)外界監督力量不斷增加，如監理官、信評公司、投資人及消費者等，對企業主造成相當大的壓力。

(六)組合式（Portfolio）或整合性（Integrated）的概念逐漸盛行，競相運用於新產品開發與管理模式。

(七)信用評等公司開始將ERM納入評等的考量之中。

根據SAS Institute Inc. 2006年所做的全球企業風險管理調查報告⁴，83%金融業認為實施ERM是企業經營能否成功的重要關鍵；Chief Financial Officer雜誌指出，76%的CFO已將改善公司的風險管理制度列為最優先的工作項目之一⁵；Tillinghast於



⁴ SAS Institute Inc. (2006), Enterprise Risk Management in the Financial Services Industry, <https://d3alc7xa4w7z55.cloudfront.net/static/upload/Ent/Enterpriseriskmngmt.pdf>. (last visited 06/07/2018)

⁵ Deloitte (2017), Global risk management survey, eighth edition.,

2006年針對壽險公司CFO、CRO⁶、精算師進行調查結果，也同樣顯示ERM已經獲得多數公司高層主管的高度重視。此外，根據國際保險學會（IIS）在2007柏林年會中所作的調查結果，41%與會者認為保險業者面臨最大威脅為「無法評估的風險」、33%認為產險業最重視的問題為「企業風險管理（ERM）」；各有29%認為最重要的風險管理問題為「在商業決策中運用風險分析」、「建立健全的風險管理文化」⁷。再者，根據Towers Watson 2010年針對全球共計465位保險與再保險執行長或風險長所進行的受訪調查報告中發現：有58%的受訪者對於ERM在金融海嘯期間的表現表示滿意，另有11%不滿意；ERM的成功與否，風險胃納扮演重要角色⁸；ERM對於公司業務的影響逐漸提高；資源之可取得程度攸關ERM的未來發展。從上述的資訊可充分了解，ERM已經成為各國金融機構高階經理人相當重視的一環。

觀諸我國當前保險市場現況，保險業國內成長已漸趨飽和，加以家數眾多競爭激烈，低利率環境及利差損問題仍是影響保險業經營的重要因素；復以外在總體經濟與金融情勢變動

https://deloitte.wsj.com/cfo/files/2014/09/Global_risk_management_survey-eighth_edition.pdf. (last visited 06/07/2018)

⁶ Tillinghast (2006), Risk Management. Risk Opportunity. The 2006 Tillinghast ERM Survey., https://www.risknet.de/fileadmin/template_risknet/dokumente/Studien/Tillinghast-ERM-Survey-2006.pdf. (last visited 06/01/2018)

⁷ International Insurance Society, Inc., (2007), Global Insurance Leaders Place Growth at Top of List, <https://www.claimsjournal.com/news/international/2007/08/01/82207.htm>. (last visited 06/01/2018)

⁸ Towers Watson (2013), ERM practices – Global vs. Asia practices. https://actuaries.org.sg/files/library/forum_presentation/2013/2013%20GIC/2.02%20ERM%20Survey. (last visited 06/07/2018)

購書請上：<http://www.angle.com.tw/Book.asp?BKID=10359>

6 臺灣保險業企業風險管理

甚巨，巨災頻仍，保險業投資獲利深受影響；國外再保險業承保額度及價格緊縮，更加深保險業發展之困境。同時，近年來民眾對保險之認知及投保意願均提高，保險業經營之安全性與穩健尤為重要，對提升保險業資本適足性之規範及其經營資訊透明化等監理措施，期待極高，因此如何改革我國保險市場，並營造公平合理之現代化保險環境，確保保險業之健全經營，保障保戶之權益，為保險業永續發展之重要課題。再者，加入WTO之後保險產業已完全納入全球化之競爭環境中，如何在政策面上增強我國保險產業之國際競爭力，諸如費率自由化、產品多樣化、經營現代化，持續增加之資本緩衝及風險管理改善等，形成更具財務韌性之金融體系，應為保險改革上重要方向。

主管機關或有鑑於新金融商品與新業務之開放日益快速，業者經營風險相對增加，為協助金融業者有效控管風險，而制定「風險管理實務守則」，希望透過風險管理評鑑制度，鼓勵並督促業者落實風險管理制度。「風險管理實務守則」最早由證券業率先施行，銀行業跟進，而「保險業風險管理實務守則」自2009年以來也陸續推動建立，對保險業資產與負債面提供全面規範的範本，以強化保險公司風險管理機制，達到健全公司經營及保障保戶權益等目標。另外，2008年的金融風暴也凸顯金融機構風險管理的重要性，使得金融高度監理重回主流，尤其獨立風管部門的成立，讓保險業在整體經營面上猶如企業鐵三角「成本、投資、風險」到位。但公司整體風險管理文化的建立才是關鍵，每個部門從上到下層層把關控管，才能從落實執行中，彰顯風險控管的真正意義與精神。

本研究的特質是將國際間保險業企業風險管理的理念與實務融合入臺灣保險業的產業及監理體系中，內容涵蓋理論與實

務，不僅是監理構想，更是政策執行，具體闡述了自2008年至2011年這四年間保險監理機關規劃推動保險業企業風險管理，及迄2017年推動之成果，以及未來保險業企業風險之展望和趨勢。

這份研究報告共分為六章，除本章（第一章）說明研究背景外，第二章介紹國際間推行企業風險管理概況。首先闡明目前國際經濟金融情勢，作為釐清保險業企業風險環境的理解。近年來，適逢國際保險監理官協會（IAIS）正積極地討論與研擬一套以資本適足性及清償能力為目的的ERM準則⁹，在第二章將翻譯、整理此一準則，再輔之以流程圖的解說，希望能將此一準則完整、正確地介紹給國內各界參考，同時也參考國內外保險公司執行ERM的實作流程，依序加以介紹，並儘量收集與提供實際範例，以期作為國內保險業者在規劃與執行ERM架構時之參考。此外，監理機關在風險控管的監管與執行將進一步督促保險業落實風險管理。所以第二章亦將節錄目前Solvency II建議方案中第2支柱對保險業或再保險業之監理檢視流程相關法條，以作為我國未來訂定監理檢視流程規範以及修訂相關法規之參考。最終並增列法律風險控管，說明法遵在企業風險管理所扮演角色與企業應採取之態度與準則。

第三章將闡述國內外保險公司執行保險業企業風險管理的實作流程及其應具備之特性，包括(1)風險管理組織架構與職責、(2)風險治理、(3)風險辨識、(4)風險衡量、(5)風險回應與風

⁹ International Association of Insurance Supervisors (2008), Guidance Paper on Enterprise Risk Management for Capital Adequacy and Solvency Purposes, https://web.actuaries.ie/sites/default/files/erm-resources/234_guidance_paper_on_enterprise_risk_management_for_capital_adequacy_and_solvency_purposes.pdf. (last visited 06/07/2018)

購書請上：<http://www.angle.com.tw/Book.asp?BKID=10359>

8 臺灣保險業企業風險管理

險監控、(6)資訊、溝通與文件化（Documentation）等六大步驟，作為整體制度設計之框架。

我國目前的保險監理法規雖然已經陸續將以風險為基礎的監理原則融入部分法規之中，諸如內稽內控、準備金提存、公司治理以及資本適足性等，但也由於散布於各相關法規中而致難以窺得風險管理的全貌。因此本書於第四章將檢視現行相關法規對於風險管理的規範。其次介紹保險監理機關督導財團法人保險事業發展中心與產壽險公會共同研訂的「保險業風險管理實務守則」，並分析我國保險業者自2010年第1季至2011年第2季間實際執行該守則的成效，找出其辦理弱點與對策。並就其對策執行迄2017年所達到之成效進行再審視。

第五章則是談論到風險管理及其在保險業之應用，風險帶給保險業的影響與衝擊是全面性的，因此本章分別就(1)金融治理、(2)政策與風險控管、(3)法令遵循、(4)公眾資金、股東與經營者間的權益代理問題、(5)洗錢防制與打擊資恐、(6)企業社會角色的風險管理，討論保險業在發展時之風險管理及監理機制研究。

最後敘明保險業風險管理之監理意涵、趨勢及未來展望。



元照出版

搶先試閱版

購書請上：<http://www.angle.com.tw/Book.asp?BKID=10359>

國家圖書館出版品預行編目資料

臺灣保險業企業風險管理／黃天牧著. --

初版. -- 新北市：黃天牧出版；臺北市：

元照經銷，2018.09

面；公分

ISBN 978-957-43-5925-7 (平裝)

1.保險業管理 2.風險管理

563.7

107014816

臺灣保險業企業風險管理 5D498PA

2018年09月 初版第1刷

作 者 黃天牧

編印總經銷 元照出版有限公司
100 臺北市館前路 28 號 7 樓

網 址 www.angle.com.tw

定 價 新臺幣 650 元

專 線 (02) 2375-6688

傳 真 (02) 2331-8496 

郵政劃撥 19246890 元照出版有限公司

登錄證號：局版臺業字第 1531 號

ISBN 978-957-43-5925-7

臺灣保險業企業風險管理

「臺灣保險業企業風險管理」分別從理論和政策面向探討企業風險管理的發展概況及執行規劃，以及保險業社會角色的風險管理。書中並闡述臺灣保險監理機關推動保險業企業風險管理的歷程和成效。

保險業的經營具有公共性，商業保險更是社會安全網的重要基礎，所以保險業企業風險管理的健全和落實是監理機關和保險業者需要共同面對的嚴肅議題。本書提供臺灣保險業企業風險管理多面向的分析，對關心保險業發展者具有參考價值。

ISBN 978-957-43-5925-7



9 789574 359257



定價：650元



元照網路書店



元照粉絲團



元照出版公司

地址：臺北市館前路28號7樓

電話：(02)2375-6688

網址：www.angle.com.tw