

風 險
是一種意識、一種觀念、一種態度！

風險管理之預警機制

2013年歐債危機 可能拖累全球經濟摔落懸崖
2014年美國追稅 可能造成台灣金融業大浩劫
2015年高收益債 可能讓台灣的連動債事件重演
2016年北韓核武 可能讓台灣從寶島變煉獄

台灣即將面對重大風險，
你，如何因應？

0%

以風險為核心的競爭策略
協助金融業化險為夷！

韓孝君——著

風險管理之預警機制

韓孝君——著



商業企管類 PI0021

風險管理之預警機制

作 者 / 韓孝君

責任編輯 / 鄭伊庭

圖文排版 / 楊家齊

封面設計 / 陳佩蓉

發行人 / 宋政坤

法律顧問 / 毛國樑 律師

印製出版 / 秀威資訊科技股份有限公司

114 台北市內湖區瑞光路 76 巷 65 號 1 樓

電話：+886-2-2796-3638 傳真：+886-2-2796-1377

<http://www.showwe.com.tw>

劃撥帳號 / 19563868 戶名：秀威資訊科技股份有限公司

讀者服務信箱：service@showwe.com.tw

展售門市 / 國家書店（松江門市）

104 台北市中山區松江路 209 號 1 樓

電話：+886-2-2518-0207 傳真：+886-2-2518-0778

網路訂購 / 秀威網路書店：<http://www.bodbooks.com.tw>

國家網路書店：<http://www.govbooks.com.tw>

圖書經銷 / 紅螞蟥圖書有限公司

114 台北市內湖區舊宗路二段 121 巷 28、32 號 4 樓

電話：+886-2-2795-3656 傳真：+886-2-2795-4100

2012 年 8 月 BOD 一版

定價：480 元

版權所有 翻印必究

本書如有缺頁、破損或裝訂錯誤，請寄回更換

Copyright©2012 by Showwe Information Co., Ltd.

Printed in Taiwan

All Rights Reserved

致謝辭

太史公司馬遷〈報任少卿書〉：「蓋西伯拘而演周易；仲尼厄而作春秋；屈原放逐，乃賦離騷；左丘失明，厥有國語；孫子臙腳，兵法脩列；不韋遷蜀，世傳呂覽；韓非囚秦，說難孤憤；詩三百篇，大底聖賢發憤之所為也」。中國自古就有「士大夫經世濟民」的觀念，遭逢大難時更要著書立志、利益眾生；辛辛苦苦研究學問而不求回報，是為了追求理想，成就功德。

這本書可以順利出版，除了感謝老天爺，更要謝謝周遭促成此事的善緣。首先要感謝大長官劉宏基副總。就金融業風險管理而言，人格品德比能力重要，難得劉宏基副總為人開明正直、言行合一，且極積進取、勇於任事，帶領由台灣各金融機構組成的團隊遠赴國外向國際頂尖銀行提起訴訟，為台灣討回公道贏得勝利，更訓練出眾多優秀傑出的部屬，實為台灣金融業的棟梁之材，中流砥柱。

其次要感謝我的長官廖怡惠組長，以及陳夢茹襄理、許國隆襄理，感謝他們身為台灣金融業作業風險管理的先驅，卻是如此的謙讓、包容、體諒。更感謝王董事長榮周、林副董事長明成、劉總經理茂賢、鄭副總永春、熊副總臺勇、以及諸位長官與同仁的寬大為懷，正所謂：「山不讓寸土，始能成其大；海

不舍涓滴，始能成其深」，連基層員工都能出書成就理想，更顯得整個機構人才濟濟，臥虎藏龍。

也要感謝我之前任職全球人壽的長官蔣前董事總稽核乃敏、我過去的部屬黃愉景先生，以及全球人壽劉董事長先覺、于總經理恩琳、陳營運長汝亮、劉資深副總靖珊、李投資長敬嵐、鄭資深副總祥人、莫副總大斌、陳前財務長淑美、亞太全球證投顧莊董事長介博、以及林總稽核鼎鈞、陳技術長俊廷、施苑玉、林意展、黃秋惠、沈玫君、黃淑惠、劉漪竹、梁源昌、鄭子文、施孟秀、薛冰芸、高安玲、黃中人、邵之美、黃禹、張慶英、張麗卿、翁志祥、康振昌、吳維仁、李依等主管。人一生在職場中只要打過美好的一仗，就一輩子受用無窮。

再來要感謝政治大學鄭前校長丁旺、蘇前院長瓜藤、金所長成隆、譚家蘭老師、吳安妮老師、林良楓老師、俞洪昭老師、許崇源老師、馬秀如老師、林美花老師、郭弘卿老師、周玲臺老師、陳明進老師、戚務君老師、王文英老師、梁嘉紋老師、林宛瑩老師、張清福老師、詹凌菁老師，感謝師長們的照顧與支持。

特別感謝我的妻子黃苡甄。我只顧著寫書，這段時間苦了她，對她感到很愧疚。

最後要感謝彭思舟先生、秀威資訊以及鄭伊庭小姐的鼎力相助，願意出版這本書為台灣金融業盡一份心力。

韓孝君

于 台北土城

隨風飛舞序

隱於山水海匯聚之地而久觀天下勢，戊子年（2008）六月見黑氣沖霄，鋪天蓋地而來，時至十月，初迎冬風，若有所感，一日踏山，於大屯山巴拉卡見風舞殘葉，颯狂凜冽，作詩云：「殘陽穿樹若無力，寒風吹葉捲漫天」，舞劍於落葉之中，劍隨風走，創十三法門，名為「隨風飛舞十三式」，自此，劍行天下錄恩仇。

- 第一式 隨風飛舞
- 第二式 風的痕跡
- 第三式 疾風
- 第四式 風舞九天
- 第五式 風險空中預警機
- 第六式 風襲千里
- 第七式 風動
- 第八式 天羅地網
- 第九式 無孔不入
- 第十式 草木皆兵

第十一式 正面對決

第十二式 天女散花

第十三式 如幻似真

戊子年 于 淡水沙崙

目次

致謝辭	i
-----	---

隨風飛舞序	iii
-------	-----

前言 老祖宗的風險智慧	1
-------------	---

美軍與降落傘.....	4
-------------	---

2010 重大風險	6
-----------------	---

第一章 北韓核武	9
----------	---

皇宮地道.....	9
-----------	---

一個全面性的風險：營運中斷.....	12
--------------------	----

北韓核武風險誕生.....	17
---------------	----

非系統面營運中斷風險類型	21
--------------------	----

核子輻射較值得關注.....	24
----------------	----

金融業重要持續營運資產	29
-------------------	----

重要持續資產與備援的關係	34
--------------------	----

資產跨國分佈策略.....	38
---------------	----

金融業的策略佈局風險.....	41
-----------------	----

跨國經營的遵法風險.....	44
從風險角度看全球佈局.....	49
陸企前進利比亞大虧 188 億美金.....	53
風險發展過程分析與情境模擬.....	55
監控計劃.....	61
風險可能性.....	64
移動資產.....	65
反應時間.....	67
緊急應變計劃.....	68

第二章 揹黑鍋的風險	73
------------	----

大陸卡債風險.....	74
風險評估示範.....	76
風險有效期限.....	89
風險評估結論.....	89
風險履歷.....	92

第三章 美國追稅（私人銀行業務最大風險）	93
----------------------	----

風險是門好生意.....	93
金融業也靠危機賺錢.....	98
制敵先機.....	100
美國追稅，瑞士遭殃.....	101

肥咖條款的影響	114
金融業面對肥咖條款的策略	124

第四章 2012 完美風暴	132
----------------------	------------

完美風暴是金融業重要課題	132
第二個以風險為核心的競爭策略：守株待兔	134
經濟學與金融危機	137
次貸風暴演變過程	141
金融風暴是經濟學造成的	143
濫用數學包裝扭曲風險本質	145
避險變插花，大虧時擾亂市場	147
信用評等拿人手短變成借殼上市	149
完全競爭、比較利益與全球化	155
與事實不符的市場原教主義	159
歐元共同貨幣變爛貨市場	162
避險 + 槓桿 + 程式交易 + 停損導致資產價格崩跌	164
經濟學無法解決金融危機	166
觀察經濟趨勢走向的方法	176
兩個年度風暴因素分析	186
希臘倒債屬坐吃山空型，無救	197
會計學永續經營假設	209
全球經濟問題簡單分析與對策	220
一切遍知	224

經濟刺激是白花錢還是產生效益有天壤之別	228
諾貝爾獎得主對解決歐債危機的看法	241
解決金融風暴的方向	247
地球上最大的作業風險	251

第五章 雙元貨幣	256
----------------	-----

雷曼倒閉引爆連動債損失	256
連動債風險的根本原因	258
關鍵在於評估商品風險的能力	268
連動債的「江湖理論」	272
金融業心態：交差了事	276
第五個以風險為核心的競爭策略：出奇制勝	280

第六章 重大風險辨識與監控	287
---------------------	-----

作業風險管理理論	287
隨風飛舞十三式	293
能量學說核心概念：神性指數	310
風險空中預警機	317
隨風飛舞第七式：風動	322
常態性風險監控體系實務	330
蝙蝠俠理論	331

第七章 行駛於迷霧之中	334
財務紅線.....	335
美國的復甦可能是強弩之末	339
大陸經濟成長出現雜音	344
大陸瀕臨環境負荷上限	353
2014 可能很危險.....	358
附錄 作者專業資歷與作品清單	364

老祖宗的風險智慧

風險，是一種意識、一種觀念、一種態度。

古時候某個朝代有一位朝中宰相有一次微服出巡探查民情，走著走著，遇到一大群人在鬥毆，宰相指示隨從：「不用理他們，繼續走。」走了一大段路之後，對面迎來一位老農夫牽著一頭牛車，牛車上載了莊稼；太陽很大，老農夫一邊走一邊揮汗如雨。

宰相看到老農夫辛苦的樣子，命隨從停下轎子，走到老農夫身邊，仔細詢問老農夫是那裡人，車上載的是何莊稼？家裡是否平安？今年收成如何？為何趕著一車的莊稼，要去哪裡等等。老農夫一一回答後，宰相才坐回轎子繼續前進。其中有一位隨從十分疑惑，趁中途休息時間找到機會詢問宰相：「今兒遇到一大群人械鬥，您不理會，反倒是一位老農夫引起您的關心，這是為何？」宰相回答：「群眾鬥毆，這是治安問題，交由地方官員處理即可，老農夫在大太陽下載著莊稼趕路，可能另有隱情；如果是因家鄉農作豐收，穀賤傷農，必須將莊稼運送到遠地販售，此時官府應收購農作以平衡物價，減輕農民損失；萬

一老農夫是因為家鄉乾旱，必須遠走他鄉，那就可能是饑荒，必須開倉賑災，否則發生動亂將會動搖國本。平衡物價與開倉賑災，這些都不是地方官能處理的，我當然要仔細詢問以瞭解民情。」

這，就是風險管理。

在前一本書「打通風管任督二脈」作者強調風險辨識執行方法很重要；在本書作者要強調的是風險管理的本質，其實與巴塞爾協定（BASEL）規範裡所描述表相有很大的差異。

巴塞爾協定對於風險的規範，強調：要有獨立的組織、要有風管單位權責，最好設立風險長；這些只是表相。次貸風暴中出事的大銀行，哪家不是照這些規範來做，成效如何大家心知肚明。

北宋神宗年間王安石為了增強國力，抵抗北方契丹入侵，推動青苗法、保甲法等新政；王安石用各種方法，讓地方官呈報民情時歌功頌德，宋神宗誤以為新政成效卓著，其實是民不聊生。後來有一個守城門的小官鄭俠，看到經過城門口的大批老百姓因新政流離失所、拖兒帶女、逃荒要飯的情形，畫了一張「流民圖」，透過內線呈給宋神宗，才讓皇帝驚覺原來新政是動搖國本的禍害。

從領導統御角度來看，皇帝只能通過周圍官員來瞭解所謂民情，然而這些民情到了皇帝手上通常都已失真，不再是原來的資訊了。為了避免被官員蒙蔽，在傳統戲劇裡所演的好皇帝會微服出巡，探訪民情，這就是風險辨識。

去年美國 CBS 電視台推出一檔實境秀「臥底老闆」，讓企業大老闆在沒人知覺的情況下擔任公司最基層的員工，藉此重新認識公司。美國的共和航空控股公司董事長兼執行長白德福就參與這樣的電視實境秀，紆尊降貴在自家飛機上洗手間倒垃圾。共和航空不久前才與另外兩家航空公司合併，白德福希望藉臥底方式了解合併對公司和員工的影響。透過臥底，他看到公司內部運作的第一手情況。

白德福在拍攝過程中體驗公司內部不同角色：清理飛機、確認行李、打掃機上廁所、負責櫃台票務。他發現員工對工作流程雖有微詞，卻不願向上級反映，當他問起原因時總得到一樣的答案：「不用麻煩了，早就反映過，從沒人理會。」這讓白德福十分震驚、甚至有點受傷，卻也促使他訂定因應措施，例如讓其他主管到前線和部屬一起工作，或責成主管小組與員工分批會面。白德福說，參與臥底老闆後發現管理團隊和前線員工溝通不佳，讓他認清自己身為老闆做錯了什麼。

微服出巡、臥底基層，這些才是有效的風險管理，也是風管精髓之一；反觀巴塞爾協定打著國際規範名號，儘規定一些：公司治理、獨立組織權責、風險自評（RSA）、關鍵風險指標（KRI）等等，除了創造就業機會，很少看到有什麼具體成效。可見中國老祖宗的智慧有很多可以採納的地方，而且遠比所謂現代西方管理方法有用。

現代資訊雖然發達，並不表示高階主管能獲得決策所需的必要資訊，特別是台灣金融機構，組織大，層級多，重要資訊

傳遞困難，甚至會被掩蓋扭曲；連決策資訊都不充份，更何況是監控及辨識風險。

美軍與降落傘

據聞這是二戰時代真實故事。

戰爭中為了能對各種情況快速反應，擊敗敵人，會建立能達成特殊任務的兵種，空降部隊就屬於特殊兵種。空降部隊的重要性在二次大戰中看得最明顯，決定聯盟獲勝關鍵的諾曼第戰役中空降部隊扮演很重要角色，佔領重要橋樑及據點以遲緩德軍支援，讓兩棲部隊得以攻下灘頭陣地，十年前 HBO 拍攝了一系列的影集「諾曼第大空降」描述美軍 101 空降師的英勇事蹟。

二戰時，空降部隊除了訓練之外也陸續參戰，並不限於諾曼第戰役。當時美軍空降部隊面臨一個問題，那就是降落傘品質不佳。空降師在跳傘時，部份士兵會因為降落傘打不開而摔死。其實，美國廠商一開始提供的降落傘良率為 95%，這已經是一個很高的品質數字，但也意味著每一百個士兵中會有五個人摔死，而且是每跳一次就死五個，等於是兵力以 5% 比率不斷折損，這不但影響部隊戰力，同時影響士氣；任誰都會擔心因身上降落傘打不開而冤枉摔死。

為此，美軍特別要求供應商要加強品管，降低降落傘不良率；供應商也很努力，把不良率從 5% 降到 3%，等於是改善了

40%。供應商向美軍反映，已經盡了最大努力了，不良率改善已到極限，實在無法再降了。即便如此一百個士兵中還是有 3 個會摔死，軍方的態度是希望可以把不良率降到 0。

從現代風險管理角度來看這個問題應如何解決呢？首先，美國政府責無旁貸的成立「降落傘品質風險監督暨提升委員會」為主管機關，然後頒佈「降落傘品質風險管理規範」，其中指出提升降落傘品質，降低不良率為供應商最高管理階層（例如董事會等）的責任，要成立獨立的品質風險部門、設置品質風險長、並落實公司治理，同時應執行風險自我評估（RSA）找出品質風險，並設置指標予監控及改善……諸如此類的內容有好幾十頁。各供應商也都依主管機關要求，成立董事會層級的「品質風險管理委員會」，高薪聘請「品質風險長」，設置「品質風險管理部門」，訂定品質風險管理政策、程序，由「品質風險管理部門」召集各部門主管來辨識各作業流程裡的「品質風險」，並找出「關鍵品質風險指標」來監控風險，每個月都執行「品質風險自評」，編製「品質風險月報、季報、年報」並呈報「品質風險管理委員會」核備。就這樣轟轟烈烈的搞了幾年，依據現今的作業風險管理經驗來看，結果就是什麼也沒有，3%的不良率還是好端端的在那裡一動也不動。

那該怎麼辦呢？其實也不用擔心，戰爭總有打完的一天，等二次大戰結束了，空降師都解編了，沒有士兵要跳傘，自然就沒有風險啦。這樣的想法是阿 Q 了點。美國軍方是真的想把降落傘不良率降到零，那該怎麼做呢？