

Autumn 2013

RISK + INSURANCE

QUARTERLY

- 立足大中华 放眼全世界
- 您的企业风险成熟度是多少？
- 聚焦大中华
 - 台湾：您不知道的商业舞弊死角
 - 中国：如何实施海外项目风险管理
 - 香港：雇员的安全管理



ISSN 2226-3764



9 772226 376009

Table Of Contents



- 03 **编辑室报告 (Editor's Note)**
 - 03 风险管理的新境界 —— 白佩华
- 04 **全球聊天室 (Global Chatroom)**
 - 04 立足大中华 放眼全世界 —— 包毅宏
- 06 **专家开讲 (CBO's Corner)**
 - 06 风险经理的角色变革 —— 台湾怡安保险经纪长 张淑慧
 - 10 结构性组合解决方案满足客户的最大需求 —— 香港怡安保险经纪长 陈丽霞
 - 14 风险与保险 —— 中怡保险首席经纪官 梁汉文
- 18 **聚焦风险市场 (Risk & Insurance Focus)**
 - 18 2013 风险管理与移转调查报告 —— 编辑部
 - 36 2013 风险成熟度指数报告 —— 陈俊良
- 45 **聚焦大中华 (Risk Focus in Greater China)**
 - 45 台湾 您不知道的商业舞弊死角 —— 陈育琳
 - 56 中国 如何实施海外项目风险管理 —— 刘飞
 - 62 香港 雇员的安全管理 —— David Sedgwick
 - 66 抢救你的雷恩大兵 —— 卞志祥
- 71 **怡安 VS 曼联 (Aon VS. Manchester United)**
 - 71 费格逊·领导·公司治理 —— 苏芷柔
 - 74 怡安和曼联足球队于香港碰面 —— 吴嘉欣
- 80 **财经密码**



发行团队

大中华：包毅宏
台湾：赖丽敏
中国大陆：吴青
香港：黄子逊

总编辑：白佩华
美编印务：谢惠婷
特约摄影：卢家伦

编辑委员

台湾：张淑慧、王献麟
香港：苏翠珊、吴嘉欣
中国大陆：沈嵩松、孙薇

特约邀稿

张淑慧、梁汉文、陈丽霞、陈育琳
刘飞、David Sedgwick、苏芷柔
国际 SOS 紧急救援组织
APEC 台湾中小企业危机管理中心

版权所有非经同意不得转载
发行所：怡安班陶氏保险经纪人(股)公司
地址：台北市大安区仁爱路三段 136 号 9 楼
网址：www.aon.com
电话：(02) 2325 2221
传真：(02) 2325 2278
本刊为免费赠送

ISSN 2226-3764



风险管理的新境界

企业风险的议题已经不断地出现在高层领导人的雷达中，去年的一项调查结果显示，企业执行长和财务长才是风险管理最终必须肩负起的责任人，而不单只是落在企业风险管理长身上。企业的风险管理责任最后还是必须由企业执行长挑起。这意味着风险管理不仅限于风险减缓和转移，对于企业的策略规划，同时具有前瞻性的功能。

过去几年，企业经历了几项大型的风险，包含了金融危机、法规紧缩及多项因极端气候造成的巨灾，这些都成为在风险管理及企业策略规划上必须有所改变的催化剂。部分企业也启动了重新规划及评估风险管理流程、提供更多的员工训练及整合新的科技运用等。然而，这些方法仍不足以面对多变的环境和市场的激烈竞争。传统的风险管理经理多半只被定位在保护既有的利益或价值上，事实上，风险管理若能直接与企业的决策连结，让风险管理主管成为资深领导层及最佳的工作夥伴，将是为企业从损失控管走向的积极创造价值的正面发展。

更进一步的说明风险管理应该是企业资深执行 C 层级所该具备有的能力，如此一来可以将企业内部风险管理的流程实施，从点线面连结到由中央管理，贯彻在企业的每个角落。更进一步来说，在风险管理经理的协助下，风险管理可以成为每个员工在日常必须履行的责任，最后将之推广成为企业文化之一。这样的情况下，就不只是减缓每日营运的风险，而是可以从资产损益表及卓越的营运情况得到正面的效应。

本期内容中，各保险经纪长提供了专业的建议，对于风险管理主管角色的定位，都跳脱了过去单纯保险安排的角色；而是更积极地在风险的规划和管理上采取积极的态度和创新的策略。在焦点风险的部分，台湾提出了商业犯罪的研讨，香港对于员工补偿保险则有所著墨，中国大陆则放眼海外投资项目的风险管理，采取的就是积极性及前瞻性的做法。

我深信即便是最成功的公司也是会有不同的营运风险或疏忽，藉由资深领导层级和风险管理部门的联盟，采取快速的行动并确实推动管理流程，才能保护企业的价值；这样的联盟才可以企业站在胜利的高峰。

总编辑



立足大中华 放眼全世界

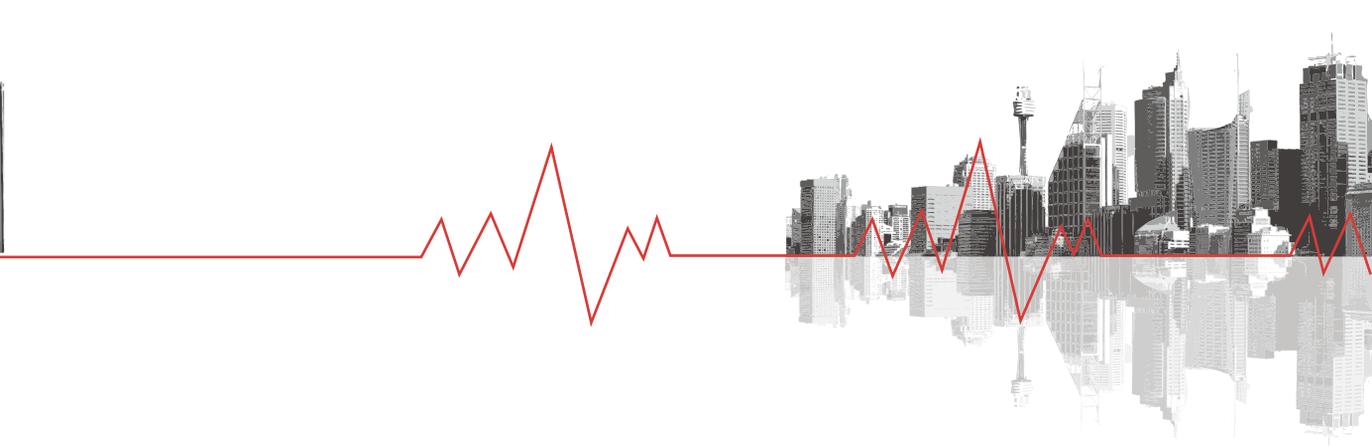
包毅宏
怡安大中华行政总裁

经济学家、分析师和商人花费了大量的时间，预测中国的经济轨迹。这是可以理解的，中国已经成为全球经济成长的动力，有助于抵消西方面临的挑战，我们当然可以在亚洲和在大中国内地的稳步增长中获益。最近所公布的经济指标显示有好有坏，一方面，中国备受关注的采购经理人指数（PMI）已经稳步向上，9月是一个重要的门槛。相同的，八月的外销订单已经从47.2%提高到50.7%，显示出中国已经从2013年初静悄悄的成长；另一方面，小幅的增长似乎主要是出口导向型的、刺激驱动的方式，这有悖于政府的既定目标转向国内消费的平衡功能。

虽然中国仍面临许多挑战，其中包括整合农村移民到经济，取得了良好的资本投资的边际生产率，管理人口趋势是艰钜的，长期的前景是正向的。在改革的道路上可预期是颠颇的，但是规模和改造的雄心仍不减。但是，中国推动大规模变革的资源 and 纪录是相当可观的，而不应被等闲视之。

中国国有企业（国有企业）和民营企业都增加了海外投资，这些企业热切地希望想在澳洲、非洲和南美洲等的地能源和矿业插旗。利用中国在全球成长中的营造建筑能力，投资在海外的专案及企业等超过5000亿美元。事实上，在过去两年，每年的投资金额超过了700亿美元。

中国的海外投资比国内的基础设施和并购机会，有不同的风险状况。国营企业和私人企业的决策者把资本投进新兴市场（大洲）必须了解其独特的监管框架和风



险因素，包括政治风险，危机管理，董监事的责任。怡安有丰富的经验可以协助中国的大型投资者厘清及管理这些海外投资的风险，利用我们全球性的架构，让怡安中国全球解决方案团队 (Aon China Global Solutions, ACGS) 在主要的投资区域中，透过最大的国际保险经纪和风险管理团队协助投资者管理风险。

怡安没有水晶球可以透视未来，但我们仍然看好中国的长远未来，不断扩大在全球经济中的作用。我们的客户在中国、香港和台湾继续寻找更大更多的机会，以逐渐扩大其业务区域，这如同中国国营和私营在全球范围内最大实体的四个角。而怡安已经随时准备好并愿意帮助中国走向全球。





风险经理的 角色变革

张淑慧 台湾怡安保险经纪长

传统企业风险管理经理的角色不外乎是让孩子避免意外事件所造成的损失。这包含了调查风险的发生原因及后续的管理。根据怡安全球风险管理调查 (Aon Risk Management Survey) 调查显示，63% 的企业有设立风险管理长，28% 企业内部仍没有此职位。而设立专职风险管理部的大部分由财务长或财务部门主管负责。企业风险管理部的职掌，一般而言会因为产业和公司规模有很大的差异，但无论如何的不同，风险管理部都是企业风险管理的知识来源和推动整个企业风险管理流程的催化剂。一个有效的风险管理是需要企业所有成员的共同参与，对于风管的目标和流程有共识和承诺。

风险管理经理的背景

在西方国家的风险管理经理背景非常的广，主要可以归类于三大类：工程、生产线管理、风险管理等。以工程背景的风险管理经理，大部分是受聘于工程业相关的产业，和其背景及专业有密切的关联。除了专业背景相关外，有些是因为在该产业的工作经验累积多年而担任的；也有些在不同的产业，但是拥有负责类似工作多年的经验，得以因经验的累积而担任风险管理的职责。

其他有些资深的风险管理经理来自于财务或是保险背景，特别是保险经纪、会计或是稽核等。因为对保险经纪深入了解的风管经理可以对于保险的许多技术性的问题更快进入状况，这类背景的风管经理可以藉由原本保险的角色扩大其影响力和职责至风险管理的领域。其他资深的风险管理经理拥有较丰富的会计和内部稽核背景者，也较易跨足到风险管理的领域。

出以下风险管理流程的准则，如下：

- 辨识和测量曝险的损失
- 辨识和审视处理风险的技术方法
- 风险控制的方法 (避免、预防、降低、隔离)
- 风险融资的方法 (自留风险和保险)
- 选择最适合风险管理的方式
- 执行选择风险管理的方法
- 监控和改进风险管理的方法

然而，这并不是普遍如此，一些高层风险经理，对特定类型的风险负有直接责任。风险管理经理负责的风险种类往往是营运风险，例如：环卫、工安、持续营运或安全性。其他风险例如：流程的效能以及产品或服务的品质，往往不是风险管理经理所职掌的项目。无论如何，所有风管经理对于此职位的共识是：公司内部风险管理流程的设计，促进和监测是此工作中极为重要的部分。

正如我们前面提到的，大多数风险经理向财务长汇报。大部分的风险管理报告都会固定为企业高层管理会议收集，但真正关注和参与的则并不如预期。若是有风险管理经理能够挤身进入高层管理会议，多半是将其报告的重点由已发掘的风险和管理转向强调风险对于企业营收的重要性。风险管理经理无论在哪个层级无非是希望将风险管理的讯息为高层管理层所接受、了解和执行，并且让全公司上下的员工和部门能够支持风险管理的努力。

在台湾，风险管理经理在企业的决策中多半很难进入公司的决策核心，只有在特殊事件发生时才可能组成一个工作小组，网罗部分资深的风险管理经理到决策核心。而讨论不再只是风险辨识和风险准备列表，而是必须对风险对于营运目标的冲击作好评估。高层管理人员讨论仅



将重点放在那些风险管理流程结束后，其结果的重要性，以及对相关业务目标是否能成功的达成。

风险管理经理对企业成功的贡献

对许多资深的风险管理经理而言，所谓成功的定义就是其所负责的风险管理获得了改进，这就是最大的贡献。有时风险经理因为有测试出风险管理的流程对于企业明显而关键的影响或改善，而获得组织的认同，这包含了：营运持续计划、健康与安全、危机管理和环安议题等项目。但在大多数情况下，特别是在台湾，风险经理的功能只密切关联著实现保险成本的降低。

在其他国家，风险经理的表现被认同的面向则较广，一个专案常常有风险经理为团队成员之一，因为协助风险的辨识和管理而让该案更加成功。在较大的企业中，有些风险经理则会因为风险的辨识和风险文化在组织内部的推动而获得肯定。当然这也是不容易评估的。在通常的情况，风险管理流程的改善是一个用于衡量评价的方式，例如：风险评估的方式、开销的计划和提供策略的选项等。从专案管理中可以找到些成功的例子，如：公司有风险回馈分析，让一个不成功的专案能够尽早发现，在早期退出该案的投资或，节省开支。

增加风险经理的贡献

资深的风险管理经理多有共识：风险管理应该要更成熟，成为企业文化的价值之一。同时他们也同意，企业风险管理的加强和其相关的好处应该在企业中持续受到重视这也是风险管理经理们持续努力的目标。目前可以看出一个趋势：专案管理中已经能逐渐将风险管理纳入决策团队，而且可以明显的发挥风险管理在专案中的效能和益处。在变革方面，期待未来因为全球化的趋势，风险管理应该设立一个全球风险管理的标准。

另一个新的发展趋势，是许多风险管理经理所提出的「品牌保护」。风险经理同意，保护公司的品牌是最重要的，以风险为基础的品牌管理将让风险管理部门、公关部门及相关部门，密切合作，为企业获得最大利益。将风险管理、品牌保护、品牌延伸活动结合的需求，将会慢慢在企业中发展出新的运作模式。

根据 Airmic 的研究，风险管理经理应该专注于内部加强风险管理为组织带来的利益。加强风险管理的流程形同提高了营运的表现。风险经理应确定核心业务流程，并确保风险管理有助于这些核心流程的效率和效益。风险经理应该避免拘泥于风险管理过程的理论，而应该更专注于流程所带来的利益。因此，风险管理经理对于营运和财务需要有更深的了解。有这样的资格和背景，风险经理所带给企业的观点将不仅应该与业务活动相一致，而且必须对企业的成功提供重大贡献。

最后，风险经理除了技术、业务和财务技能，风险管理也需要增加人际交往或软技能。也就是说，沟通和人际关系技巧被认为是至关重要的。通讯包括书面、口头、演讲和公开演讲，以及会议参与技能。人际关系技巧，包括影响，谈判和解决冲突。我也鼓励风险管理者应组成正式和非正式同事的网络，以及出席和参加在技术和业务上的会议。始终保持不断学习的态度，就像贾伯斯说的「虚怀若谷，求知若渴」。要获得处理动态风险环境的能力，风险经理需要培养多方面的技能，千万不能划地自限。





结构性组合解决方案 满足客户的最大需求

陈丽霞 香港怡安保险经纪长

怡安一直竭尽所能以最有效且快捷的方法，为客户提供创新的风险解决方案。而其中之一就是“结构性组合解决方案”（SPS）。

结构性组合解决方案是为具有相类似风险管理需求的客户群而设，并且可以支持单个或多个不同的业务型态，也适合单一或多种行业甚至综合企业。简单来说，怡安为面临著共同风险类型的客户群与保险公司协商，以量身定做做一个结构化的保险计划。

结构性组合解决方案一般而言有以下的几项特色：

- 满足预先辨明 (pre-determined) 的行业 / 市场的保险需求
- 无论是以单一或专门小组形式合作，保险公司都是已预先细作挑选 (pre-selected) 的。
- 保单的条文和条件也是事先取得共识 (pre-agreed) 和正式以书面作记录的
- 个别的特殊风险在预先设定 (pre-set) 的承保原则 / 接受标准下，可以采取特别「供需和接受」报价或强制接受

目前，我们提供了超过 10 种的结构性组合解决方案予我们的客户群，例如专为会计师事务所客户群而设的、与专业责任保险有关的结构性组合解决方案，以及为香港的珠宝店客户群而设的珠宝综合保险。

结构性组合解决方案 (SPS) vs 个人保险

试想像您是餐厅的经营者，现正面临高员工流动率，及服务生和厨师的工伤索偿，而目前正值雇员补偿保险的续保时刻。您的保险公司正在核保您的续保方案，由于过去欠佳的索偿纪录，保险公司回覆需要将保费大幅提高，否则将不续保，您因此觉得很沮丧。然而，如果你是结构性组合解决方案的组合成员之一则无需如此伤脑筋。

所有在结构性组合解决方案中的成员，其风险、业务性质和索偿纪录于评估时会被视为一个整体而不会以成员的个体单项分开评估。也就是说成员中的任何欠佳索偿纪录都可以和其他成员的较佳索偿纪录作出平衡。这种组合性的核保方式和正常单一核保的方式不同，可以平衡个别成员的弱点。另外由于保单条款和细则已预先协定，客户可以更为快捷地获得报价和续保。

结构性组合解决方案对于个人保险、中小企业和中型市场的客户而言，是一个更方便优惠的方法。对大型企业而言，这个方案未必完全符合其独特的需求，怡安会根据他们个别的风险管理需要，提供更完整和度身订造的风险解决方案。

结构性组合解决方案 (SPS) 的好处



于市场上具有最佳的保险公司承保及最便利的解决方案

透过结构性组合解决方案的规划，这些拥有共同风险因素的客户的保险需求可望被满足。这种方案不只为单一保险公司所承保，有些则为包含多个保险公司的专门小组所共同承保，而他们大部份均于标准普尔中被评等为 A 级的保险公司。藉著怡安全面的筛选过程（例如：投标），只有信誉及服务品质俱佳且经验丰富的优质保险公司才会被选作承保公司，这才可以确保方案的效能。怡安也会藉著定期的策略表现检讨会议和持续的讨论，密切监控保险公司的表现，亦趁机进一步加强方案的承保范围、保费以及索偿程序的服务。

宽阔的承保范围

由于结构性组合解决方案的承保范围早已与保险公司达成共识，范围已于设计上尽量符合每一个成员的各种需求。方案会提供现存最广泛的承保范围，而且无需如坊间的一般保险计划般，就个别需求与保险公司进行比较及谈判。



经济实惠的价格

结构性组合解决方案是将成员以一篮子的组合方式交予保险公司承保，而不是以成员个别作风险评估分析。这较为大型的组合可以吸引较多保险公司的兴趣，互相竞争成为方案的承保保险公司。因此，保险公司倾向提供更具竞争力的价格，方案成员自然可以藉此享有更经济的保费。

最有效率的营运

由于保单的条款与细则已预先制定，与保险公司的谈判所需时间可再作节省，其提供报价的时间也可大幅缩短。怡安藉著与保险公司订下适当的服务承诺，于提

供报价、商讨细节等工作程序中变得更有效率。在结构性组合解决方案中，怡安也提供大部分文件档案和纸上作业的程序服务，以减轻成员的有关负担。

成功的案例分享

其中一个结构性组合解决方案的例子为怡安商业组合解决方案 (Aon Business Binder)。它是特别为中小企业和中型市场而设。这些客户群均有多重险种需要。这个方案最近经过改良，以增强承保条款和范围，以及加入更多保险公司成为承保的专门小组。于方案改良的首月，新造报价的查询比先月增加了50%。我们对这个统计数字感到非常鼓舞，因为其证明结构性组合解决方案对中小企业和中型市场的客户具有极大的吸引力。

展望

结构性组合解决方案已经成功地得到了客户的正面回应。我们现正与多间保险公司合作，设计出更多以不同风险为本和行业为本的结构性组合解决方案。怡安将继续以协助客户管理风险视为企业使命。



U
SOLUTION





风险与保险

梁汉文 中怡保险首席经纪官

在上一期内容中，我们讨论了在风险管理过程早期，即风险识别与风险分析过程中出现的错误。本期，我将向大家介绍在选择风险管理方法过程中常见的错误。

很多企业将保险视为唯一的风险转移的方法。这可能是基于这样一个事实，保险行业十分具有竞争力并且提供一个非常简单的风险转移的方法。他们往往忽略了以下几点事实。

1. 在风险管理中，保险虽然是一个相对简便的方法，但却不一定是经济的方法。

保险的管理过程会发生很多成本，这些成本常常被忽视主要是因为大部分成本具有隐蔽性。以人力成本为例，处理一项保险理赔需要花费大量的人力物力，选购保险的过程同样如此。保单一般会要求被保险人承担一定的义务，而履行这些义务通常需要不同领域（如保险、安全管理、损失控制等）的专家。

另外保险是一固定成本。不管它的效用，是不能摊回。它是一经常性费用，也不带来任何长期利益。

2. 有很多风险不能通过保险转移，例如：

- a. 保险事故造成的市场损失，特别是当风险导致业务中断的情况。
- b. 名誉损失。企业的声誉很容易因事故受损。保险可以恢复保险事故导致的财产损失，但却不能恢复事件造成的名誉损失。

- c. 生产力的损失。生产力会因为雇员受伤和业务中断发生损失。业务中断险保障因保险事故造成的营业停顿所导致的财务损失，但一般不包括员工招募和培训成本。
- d. 自留风险。所有的保险都有除外责任，在不同程度上减低了保障范围。在许多场合，被保险人需要自己承担一定的风险，免赔额就是一个例子。

3. 通过保险转移风险本身也有一定的风险。我将在下一期的内容中详细阐述这一点。

因此，我们强烈建议大家考虑其它的风险管理方法，包括：

1. **损失预防**。这一过程旨在防止风险的发生。从技术层面看，火灾风险是可以预防的。
2. **损失控制**。一些风险是难以预防的，但我们可以尽量减轻这类风险对企业的影响。自然灾害如台风、风暴、地震等都属于这类风险。
3. **通过保险以外的方法转移风险**。风险转移的方法有很多，例如技术风险可以通过在供应合同中增加质量保证条款，将风险转回给生产供应商；通过获取供应商母公司的担保，可以降低供应商的违约风险。
4. **风险规避**。不开展业务自然就可以避免风险。这一决定当然在完成全面风险评价后做出。在进行任何收购之前，我们都强烈建议进行尽职调查。

以上的讨论，并不是要说明保险可以被取代，相反，我相信一个综合的风险管理方案应该结合包括保险在内的多种方法，关键是要确定保险方案的最优风险转移点，进而更有效地按照风险类型选择风险管理方法，降低风险管理的总成本。



怡安风险管理顾问通过风险轮廓（Risk Profiling）帮助客户建立最有效的风险管理方案。简单地说，包括以下几个步骤：

1. 对项目或企业进行风险登记库（Risk Register）。列出企业面临的各种风险，从财务上量化各种风险，并按照各种风险对企业的影响程度对风险进行排序。
2. 将上述登记风险库与怡安风险库进行比对，为企业进行行业对标（Benchmarking）。
3. 确定风险管理方法及成本。对可承保风险与不可承保风险进行分类，比较不同方案的成本。
4. 在最优风险转移点上制定保险方案。

这一过程并不简单，因此许多企业倾向于避免它并草率地安排保险。这样做可能导致非常严重的后果，并让企业付出巨大的代价。保险方案的制定如果没有经过适当的程序，例如上述风险轮廓（Risk Profiling）流程，制定的方案不可能真正满足企业风险管理的需求。

考虑到保险方案的制定过程，例如风险轮廓（Risk Profiling），需要多个领域的专家广泛参与，这对于一个企业来说几乎是不可能办到、或者说可以办到但成本将会非常高。因此，最有效的办法就是外聘像怡安这样的专业机构提供相关服务，他拥有所需各领域专家，并能为客户提供非常具有竞争力的服务。



Leading the way with innovative solutions.



New, often unexpected challenges are a fact of life in the world of risk, insurance and safety management. Aon eSolutions empowers clients to rise to any occasion with innovative technology solutions designed for their specific needs.

Visit us at booth 1005 at the RIMS Conference & Exposition to learn about RIScloud, Aon's innovative cloud solution designed specifically for the risk, insurance and safety community.

aon-esolutions.com/riscloud

2013 风险管理与移转 调查报告

18

Risk + Insurance Quarterly | Copyright Aon Co. All Rights Reserved

风险辨识及分析调查 p.20

保险市场的分析 p.29

Global Risk Management Survey

本刊于夏季号刊登了怡安全球风险调查报告 (Aon Global Risk Management Survey)，对于全球十大企业风险详细说明，并且根据区域及产业类别分述，同时包含风险的准备率及 2016 的风险预测。本期仍以该调查结果，特别针对风险管理部门的功能、风险分析、风险总成本以及保险市场行为等部分整理如下，让企业能够更了解目前的全球风险及保险趋势和市场，对于企业营运以及策略规划时能更趋完整。

Global Risk Management Survey

2013



辨识及分析主要风险

在今天快速变化的全球化环境中，企业正面对著更复杂的挑战，这包含了全球经济的不稳定、法规持续的改变、诉讼案件增加以及供应链断链等，这些都对使企业有负面的影响。要有效的管理风险，企业必须要执行一个全面性的风险架构，足以辨识、分析和说明这些仍在演变中的风险。

根据风险专家表示，让企业能够全面性的辨识和分析风险的方法，是在于企业内部架构一个全面性的辨识和分析流程。有三分之一的受访者表示用这个方法辨识风险，约有四分之一的受访者表示，用该方式分析风险。现实上，大部份的企业是运用综合的方法辨识风险。报告中显示，约有 75% 受访企业表示会综合两个或更多的方法辨识风险，约有 69% 的受访者运用综合的方式分析风险。

根据调查结果，有 60% 的企业对于主要风险管理的方式为：在每年董事会和管理阶层对于风险的相关讨论中，进行辨识、分析风险和其他相关流程；其次为根据资深管理层的判断和经验。(图表 1)

当进行到风险分析时，最常使用的方法为资深管理层的判断和经验，约为 62%；其次为董事会及管理层在年度风险管理分析及流程会议中讨论，约占 46% 的受访者。(图表 2)

风险总成本的评估

最有效的评估企业风险管理策略的方式是持续地评估和管理风险总成本 (Total Cost of Risk, TCOR)。一个企业的风险总成本包含了风险转嫁成本 (保费)、自留风险成本 (包含风险自留的成本和理赔调整的成本)、外部 (保险经纪、咨询顾问和其他卖家) 和内部 (员工和相关) 风险管理成本。

我们也观察到过去四次的风险调查中，风险总成本的测量和每个基本元素都呈现持续下滑的趋势。相对于 2011 年的 39%，2013 年的报告中只有约 33% 的受访者



图表 1 企业内部辨识风险的方式 (依区域)

种类	全部	亚太	欧洲	北美
董事会/ 管理层年度风险管理讨论, 含: 计划、分析或其他流程	60%	66%	58%	61%
资深管理层的判断和经验	58%	65%	48%	70%
从其他功能导向的程序中所衍生风险资讯, 例如: 内部稽核、揭露和法务遵循等)	45%	54%	31%	53%
企业分析及外部报告	30%	32%	21%	38%
企业全面架构式的风险辨识程序	33%	43%	29%	34%
其他	2%	1%	2%	2%

图表 2 企业内部分析风险的方式 (依区域)

种类	全部	亚太	欧洲	北美
董事会/ 管理层年度风险管理讨论, 含: 计划、分析或其他流程	46%	51%	42%	46%
资深管理层的判断和经验	62%	64%	53%	73%
风险模型和风险数据分析	34%	33%	33%	36%
寻求外部的专业咨询顾问	29%	31%	19%	35%
企业藉由标准化的工具和方法, 采用全面架构式的风险辨识和分析程序	26%	42%	20%	25%
其他	2%	0%	2%	2%

表示, 企业仍持续追踪和管理所有风险总成本的关键因素, 与 2011 年相较, 呈现下滑的趋势。在所有衡量风险总成本的失败因素中, 55% 受访者表示这是因为资源和专业知识的紧缩, 而 38% 声称是缺乏足够的资讯所致。有 32% 的受访者并

Global Risk Management Survey

2013

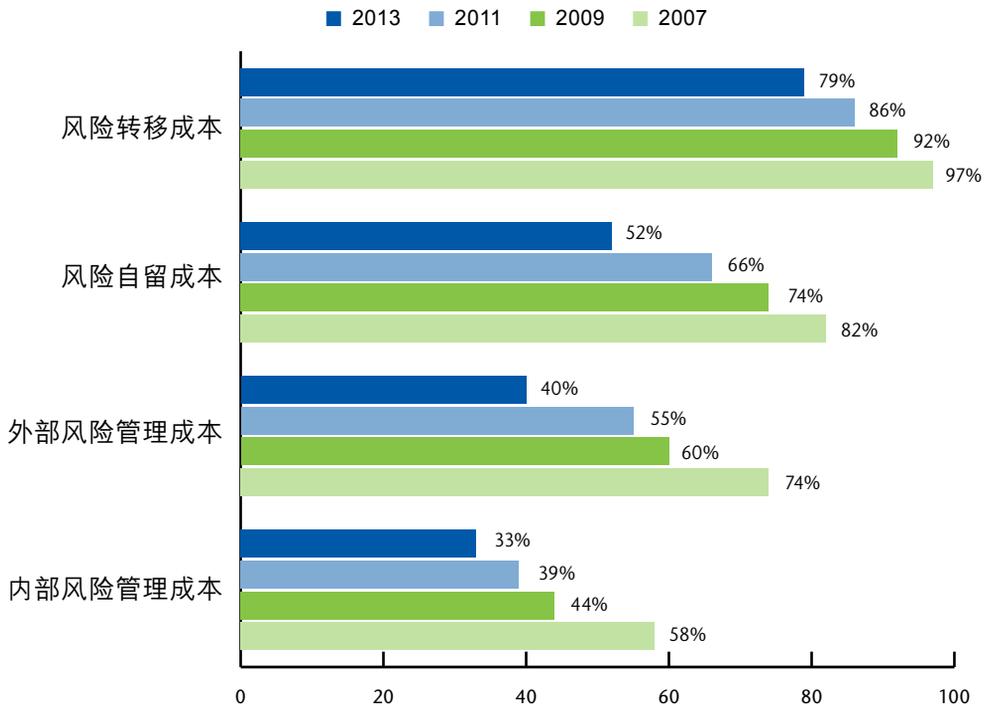


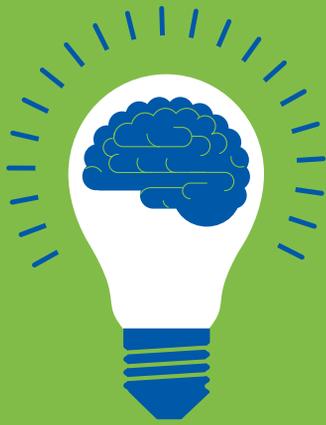
不认同风险管理流程的价值，但就长期而言，追踪和管理风险总成本的各项因素对于企业是很重要的，调查报告对于这个下滑的趋势也提出警告。(图表 3)

图表 3 评估风险总成本失败的因素

类别	2013
缺乏资源 / 专业	55%
缺乏资讯 / 数据	38%
不觉得流程有价值	32%

图表 4 评估风险总成本的元素





当询问到受访者对于管理风险总成本的因素时，风险转嫁的成本是最常被拿出来评量的，但这趋势也明显的由 2011 年 86% 下滑到 2013 年的 79%。自留风险的成本评估也由 2011 的 66%，跌到了 52%。40% 仍追踪外部风险管理的成本，内部风险成本的评估和追踪约只有 33%。(图表 4)

此外企业有正式的风险管理部门者，约有 44% 的受访者会定期评估风险总成本，总营收越高的企业对于风险管理部门也投入较多资源评估风险成本。

保额的决定

当企业面临必须要选择适当的保额时，企业多半会运用综合的方式决定。在 2013 年的调查显示，约有 62% 的受访者表示运用的是管理层的判断和经验；紧邻在后的的是保险经纪人或是外部个别的咨询顾问，约占 60%。

调查报告也发现，企业的规模越大，越倾向于开始使用非传统的方式，更精密化、数据化及矩阵式，或针对明确的领域研究或是举办架构式的研讨。

在许多区域内的企业多半倾向于综合内部管理层的经验和专业判断，以及外部专业的经纪咨询和顾问，决定风险转嫁的保额。这是由于目前法规环境日趋严格和大型巨灾曝险的增加让风险管理经理需要依赖更全面性的方法进行评估，单一的方法并无法面对这样的挑战。保额的决定多半来自于几个因素，包含风险的严重程度、既有的缓和风险的机制、企业营运处的法规环境、过去损失纪录所形成的趋势、保险市场和风险胃纳等。每个企业的适用条件也不一致，同时企业还必须考量自留损失的冲击和企业达到目标的能力。

投资风险管理的益处

自 2009 年起的调查，除了排序有不同外，投资风险管理的前三大好处就没有改变。已经连续第二年，更明智的风险决策和自留风险仍为第一大益处，约占 65%。其次为改善内部的控制 (55%) 和降低可保险的风险成本 (52%)。调查也显

Global Risk Management Survey

2013



示，企业有风险管理部门与没有成立风险管理部门者，对于前三大好处的看法和差异落差很大。(图表 5)

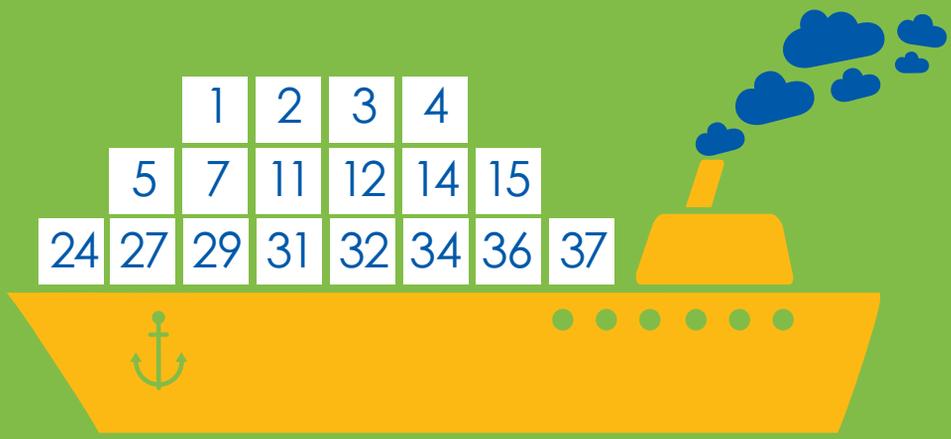
图表 5 企业投资风险管理部门主要的好处

类别	2013	有风管部	无风管部	有无风管部之差异
更明智的风险决策与自留风险	65%	74%	52%	22%
改善内部的管理	55%	59%	49%	10%
降低可保风险的总成本	52%	61%	41%	20%
增加股东的价值	47%	49%	45%	4%
增进治理的标准	46%	51%	40%	11%
改善营运持续计画	40%	47%	31%	16%
增加投资报酬率	25%	30%	17%	13%
改善营运策略	22%	24%	19%	5%
降低法规遵循的成本	18%	19%	17%	2%
其他	2%	2%	2%	0%

风险管理的外部驱动因素

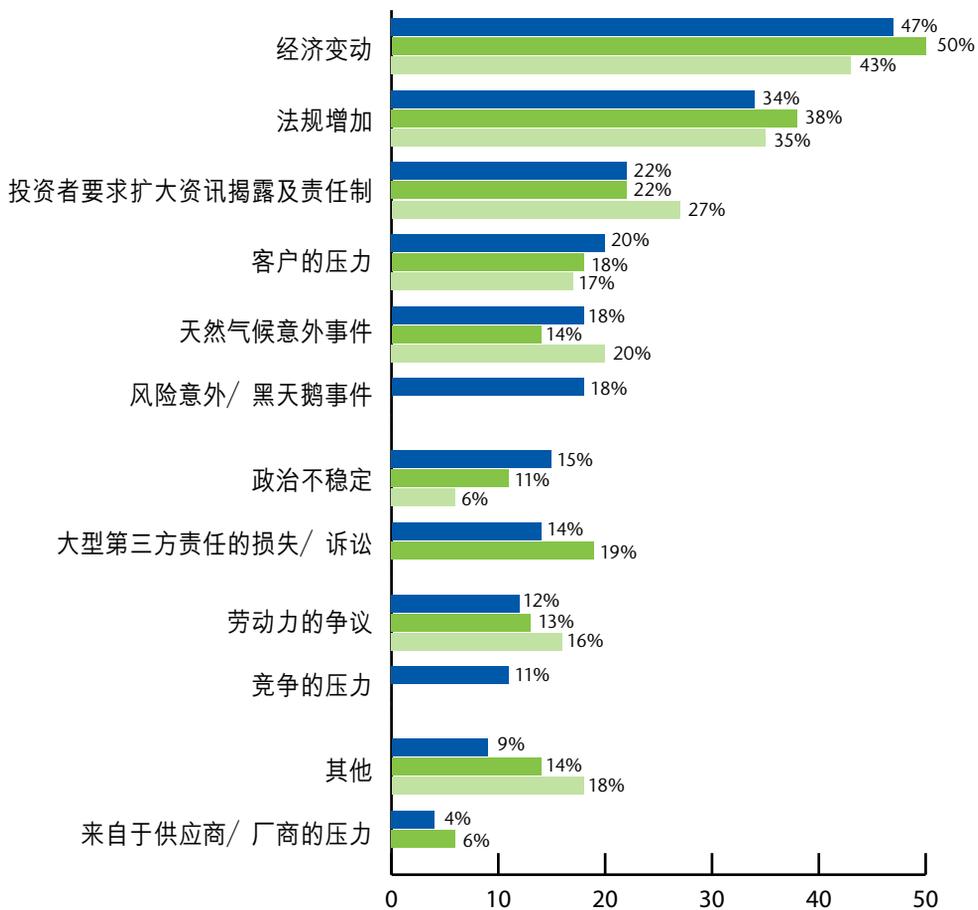
经济变动和持续增加的法规仍是加强风险管理最重要的外部驱动因素。全球经济复苏迟缓，企业必须要更加谨慎的防止意外的损失，当然同时必须要遵守现存和新兴的法规要求。讽刺的是，经济不稳定也是成为降低评估风险总成本资源的主要因素。(图表 6)

调查显示，只有两个外部因素在今年上扬，一为天灾/ 极端气候的意外，二为政治不稳定。这是因为过去两年经历了日本 311 地震和海啸、泰国水患及美国飓风 Sandy 的影响。政治不稳定则主要发生在中东和北非、亚洲及拉丁美洲也有部分影响。



图表 6 加强风险管理的外部驱动因素

■ 2013 ■ 2011 ■ 2009



风险管理 / 保险的资讯及数据

对企业而言，能够拥有即时和精确的资讯是十分重要的。根据调查报告显示，对于保险/风险管理的资讯及数据，受访者表示保险经纪人是最佳的风险智能来源，其次为企业本身、保险公司、风险管理相关机构、产业公会、咨询顾问、风险管理刊物、风险管理的网站等等。

Global Risk Management Survey

2013



调查显示，风险管理的专业人员也搜寻更多更好的资讯进行分析和标准化，以改善风险决策。他们不再只专注于资料的取得，更加注重对于资讯的质与量和资讯分析的工具及资源等。(图表 7)

图表 7 保险/ 风险管理资讯及数据供应情况

类别	低于期待	符合期待	超过期待
可用资讯和数据的品质	28%	62%	6%
相关资讯和数据的量	28%	60%	7%
相关资讯和数据的取得	30%	61%	5%
相关资讯和数据可使用的工具和资源	34%	56%	5%

董事会的参与

不可讳言的，公开上市公司的董事会都会有来自于利害关系人的压力，这些压力来自于对企业风险管理的效率和结果有所要求，同时逐渐将风险管理视为企业决策时的竞争优势，甚至包含危机管理和营运持续等。因此，调查结果显示，风险管理多半仍列入董事会的议程，81% 的企业表示，董事会或董事委员会已经全面或部分建立了风险监控和管理的政策。

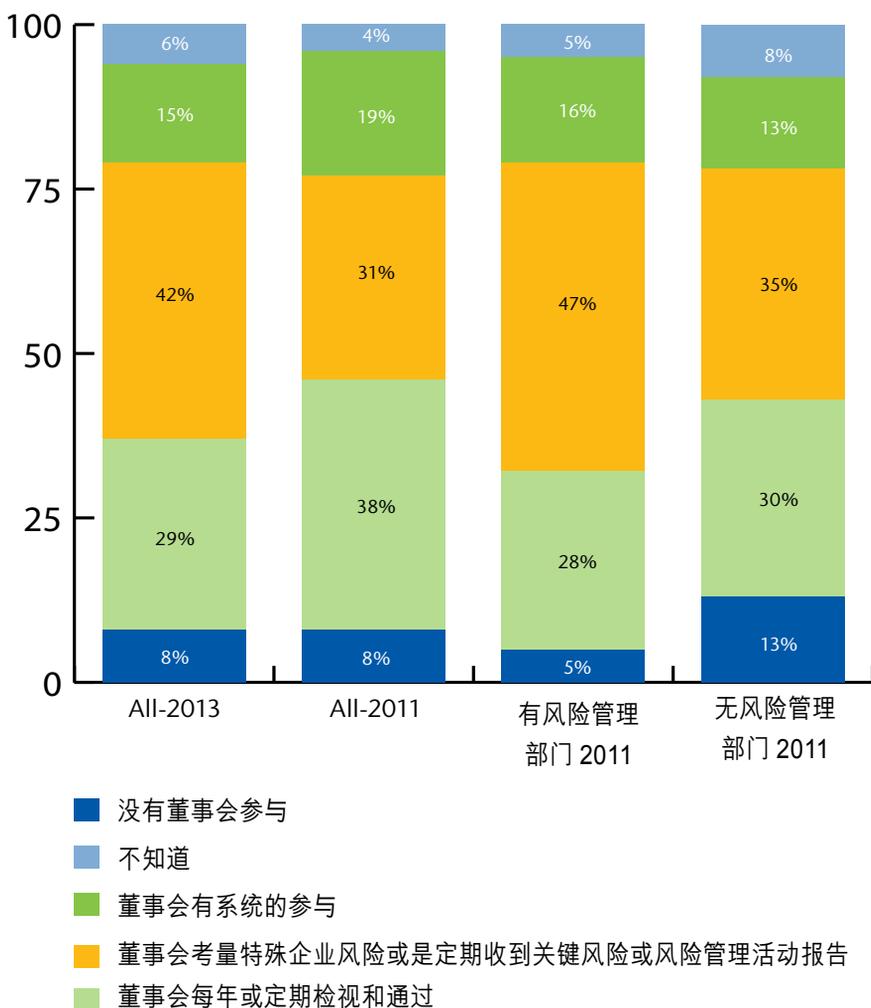
董事会层级的委员会对于企业在建立、维持和拨款以建立风险监控和管理的架构方面，不但扮演重要的角色，更需要协助推行将这个架构确实嵌入企业文化中。怡安风险成熟度指标 (Aon Risk Maturity Index) 可以协助董事会了解其企业的风险管理的成熟度，并且制定风险监控和管理的策略。下列是调查中显示董事会介入风险管理最深的几个产业：

- 银行业
- 保险、投资和财务金融业
- 天然资源 (石油、瓦斯和矿业)
- 电信通讯和广播业
- 食品加工和配送业



董事会运用很多方法监控和管理风险，其中有 42% 表示，董事会针对特殊风险或是定期收到关键风险或风险管理的最新报告和活动；其次是董事会每年 / 定期检视和通过风险管理政策，约占了 29%。（图表 8）

图表 8 当前董事会层面对于风管部门的风险管理方法

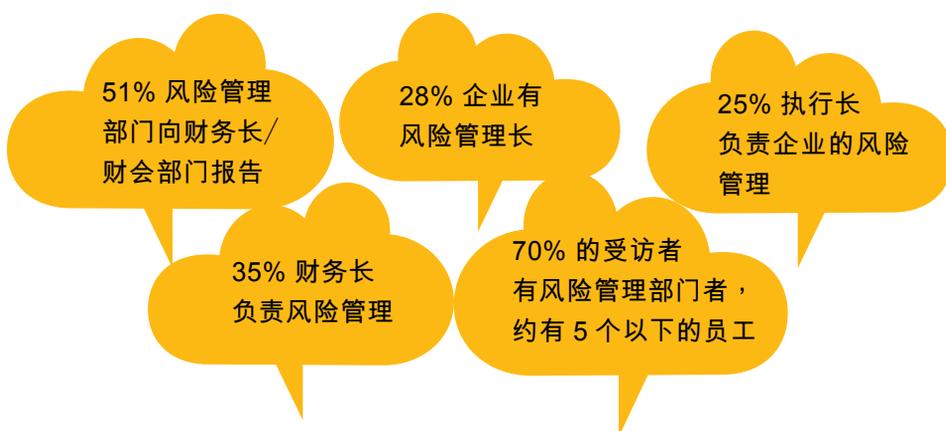


Global Risk Management Survey

2013



调查的其他发现

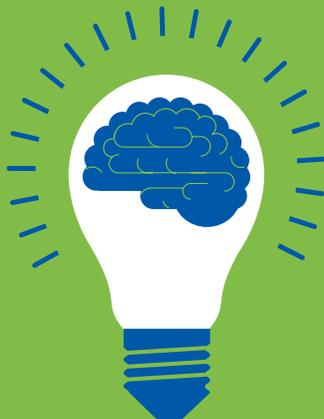


外部的专业服务

自 2009 年的调查起，拥有风险管理的企业仍然维持著五人以下的员工数量，约占了 65-70%。调查中显示，风险管理部门的直属长官多半为财务长或财会部门的主管，约 35%。只有 25% 的 CEO 直接负责企业的风险管理。风险管理员工数量的多寡多半和风险管理的责任和负责范围有很大的关系。有些企业只专注在风险的财务分析或是保单的管理，有的企业则包含风险的理赔处理、风险控制以及环境、卫生和安全等项目。

和 2011 年调查相较，企业运用第三方提供的服务中个人咨询、个案管理、持续的咨询或是外包等项目已经逐渐减少，如果这个下滑的趋势继续，而企业内部的风险管理人员无法承接原本外部所提供的服务和专业，这对企业的风险管理将有负面的影响。大部分外部专业服务的范畴有：

- 精算风险的忍受程度分析和风险模组计算
- 理赔咨询顾问和协助
- 财产风险管控
- 合约风险的检视



- 员工薪酬/ 健康及安全等咨询
- 个别保单的分析
- 企业风险管理和咨询
- 营运持续计划
- 专属保险管理/ 咨询
- 理赔的准备和现场的财务计算
- 资产和营运中断的评估
- 风险管理资讯系统
- 风险融资和风险转移的选项
- 环境风险

以上的专业项目大多企业内部的风管人员无法承接，但企业若是因为经济环境不稳定而不断的削减第三方提供服务，将可能为企业的风险带来更大的曝险。

保险市场

理赔服务和理算首次被列为企业选择保险公司的首要条件，替代了过去一向以保险公司的财务稳定状况为首要考量的因素。这表示了大部分的受访者希望在保险市场中，看到承保范围更具弹性和范围更广，也希望看到更好的条件和条款。

选择保险公司的条件

这次的调查出现了史无前例的结果，理赔服务和理算成为企业选择保险公司的首要考量因素，代替了过去三次调查中，皆是以保险公司的财务稳定为主因。这个排序的重大改变也并非意外，因为自从 2011 年巨灾造成了史上最大的保险损失之一。更甚，2012 年美国的飓风 Sandy 所造成的保险损失，超越了 10 年的损失均线。毕竟保险最终的目的就是在赔偿意外所造成的损失。

Global Risk Management Survey

2013



当然与理赔服务和理算相关的就是保险公司的财务要稳定，因此这个因素仍然高居在调查结果的第二，其次应该是物超所值。这显示了价格因素仍在选择保险公司时占有相当重要的因素。同时，有财务能力的保险公司当然可以支付理赔和符合一般金融机构评级的要求。(图表 9)

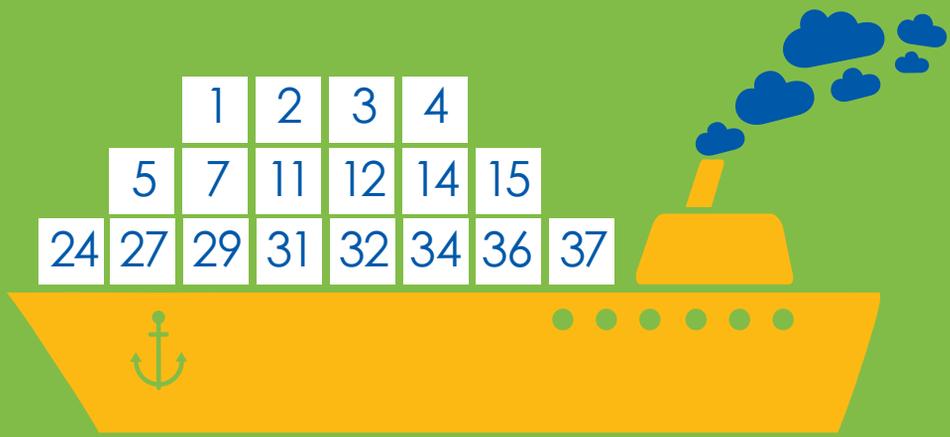
图表 9 选任保险公司的重要因素优先次序

因素	2013	2011	2009	2007
理赔服务及理算	1	3	3	4
财务稳定度及信用评级	2	1	1	1
价格能够物超所值	3	2	2	2
产业相关经验	4	4	5	6
承保能量	5	7	4	N/R
长期合作关系考量	6	6	6	N/R
弹性、创新及创造力	7	8	7	3
提供全球保险计划的服务能力	8	9	8	8
优良的保单文件品质及快速回应	9	10	10	5
专业风险控管及损防能力	10	N/R	N/R	N/R

在快速全球化的脚步下，企业需要可以支撑全球营运的保险公司，因此对于保险公司在全球保单安排的能力和产业经验也随之上榜。排名在最后的是文件处理的速度和品质以及风险管控和工程。对于文件处理的速度和品质在过去调查中也已经连续三年都垫底，未来若不再被列为选择保险公司差异的条件，将不致于让人意外，至于风险管控和工程第一次列为选择条件之一，代表企业将保险经纪人或是企业内部的同仁列为主要来源之一，而非保险公司。

期待保险市场的改变

当企业被询问到最希望看到保险市场上的什么变化，企业回答如下：(图表 10)



图表 10 期待保险市场的改变

期待保险市场的改变	2013	2011
更广的承保范围，更好的条件和条款	66%	63%
更具弹性（例如：核保、承保范围、价格）	66%	52%
透过较低的保费成为对于内部风险管理投资的肯定	55%	58%
改善文件的准确性和执行时效（保单的发放和核可的流程）	39%	42%
更精确的理赔、资讯处理系统	27%	28%
承保能量的增加	26%	18%
简化及创新承保的流程	25%	N/A
更多创新的保险产品	22%	32%
其他	5%	7%
专业风险控管及损防能力	10	N/R

- **更大的承保范围/ 更好的条款和条件**：这个项目从 2011 年的 63% 提高到今年的 66%，增加幅度约 3%。
- **更具弹性**：这个项目由 2011 年的 52%，增加到 2013 年的 66%。
- **透过缴交较低的保费成为企业投资内部风险管理绩效及肯定**：该项目也自 2011 年的 55% 提高到 2013 年的 58%。

这个调查结果的项目多半与之前的调查报告一致。唯对于「更具弹性」的增幅为明显增加 14%，这是由于企业面对更加复杂和大幅的曝险。因此对于保险公司要求更具弹性的解决方案才足以满足其企业的目标。（下页图表 11）

风险融资

大部分的企业对目前所购买的保险限额表示满意，对目前的自负额/ 自留风险也维持原状。承保的条款和条件维持稳定，且财产险和董监事责任险有实质的改善。

Global Risk Management Survey

2013



图表 11 在各区域希望看到的保险市场之改变

希望保险市场的改变	亚太	欧洲	北美
更广的承保范围, 更好的条件和条款	70%	61%	66%
更具弹性 (例如: 核保、承保范围、价格)	62%	52%	55%
透过较低的保费成为对于内部风险管理投资的肯定	33%	27%	23%
改善文件的准确性和执行时效 (保单的发放和核可的流程)	60%	63%	71%
更精确的理赔、资讯处理系统	30%	22%	27%
承保能量的增加	29%	9%	39%
简化及创新承保的流程	33%	38%	40%
更多创新的保险产品	29%	14%	23%
其他	3%	4%	6%

保额 (Limit)

一个最佳的方案设计, 具备广泛的承保范围和保险资金的有效运用, 这个设计是由相关因素组成, 包含风险的严重程度, 已经到位或正在考虑的风险缓解措施, 公司经营的监管环境, 历史损失的事件趋势, 保险市场和风险的胃纳。和先前的调查报告结果类似, 一般企业受访者购买的伞覆式/ 超额责任险保额大约在一亿美元, 而平均受访者保额约在 1.29 亿美元, 最高的伞覆式/ 超额责任险保额为 22.5 亿美元, 而最低的保额在 32.4 万美元, 这相对于 2011 年是下降的趋势, 可能是由于本局的调查参与的中小企业变多, 而保额绝对和企业的规模有很大的关系, 因为它们较易变成诉讼的对象。

董监事责任险的购买保额大约是在美金 6200 万美元, 大部分保额是买在 1000 万美元, 最高的保额为 5 亿美元, 而最低的买在 50 万美元。77% 的受访者对于



目前购买的保额感到满意，由于董监事责任险对于私人企业越来越重视，这是因为私人企业很容易面对来自于股东、政府、员工和相关人员的诉讼风险。因此保额的购买和以下因素相关：

- 董监事责任险理赔次数增加
- 董监事责任险出险严重度增加
- 针对提供董监事责任险的保险公司财务状况有所考量
- 定价环境价格改变

自留风险的变化 (Retention)

大部分的企业在这个调查的时期中并没有改变自留风险，我们也注意到自留风险在所有险种的调查中都有增加的趋势，自留风险的增加多半来自于企业在巨灾中的曝险、负面的损失经验以及在保费上涨的环境中，仍想控制保费的成本等因素。

和之前的调查结果类似，财产险也是经历了自留风险改变最大的险种 (下页图表 12)。22% 的受访表示自留风险增加，只有 6% 表示减少。有些大幅增加的案例多半来自于天然资源业 (石油、天然气和矿业)，化学业和旅游业，这是由于 2011 年和 2012 的史上大型巨灾所造成的影响。

承保范围的变化 (Coverage)

和前一年的保单相较，大部分的受访者表示所有保单承保范围的条款和条件几乎都没有改变。在 2011 年的调查中 (下页图表 13)，承保范围的条款在财产险和董监事责任险都有很大的改善，分别是 22% 及 29%。今年的报告中，财产险的承保范围条件和条款的改变依然有 20%，这是由于天然巨灾在过去两年的增加，核保人寻求更精确地在水灾、风灾、营运中断等地承保范围的定义。

这些所提出来的调查结果，以及产业及区域等的具体事实及意见，可以协助企业标准化企业风险管理和风险融资的作法，帮助企业修正辨识过程或方法，可以改善自己的风险管理策略的有效性。

Global Risk Management Survey

2013



凭藉我们的全球足迹怡安在超过 120 个国家和地区营运，共有 65,000 同仁。我们努力为客户提供基于事实的分析，专注在识别，评估，计量和管理风险。这些见解可以帮助客户发展前瞻性的战略并获得竞争优势。

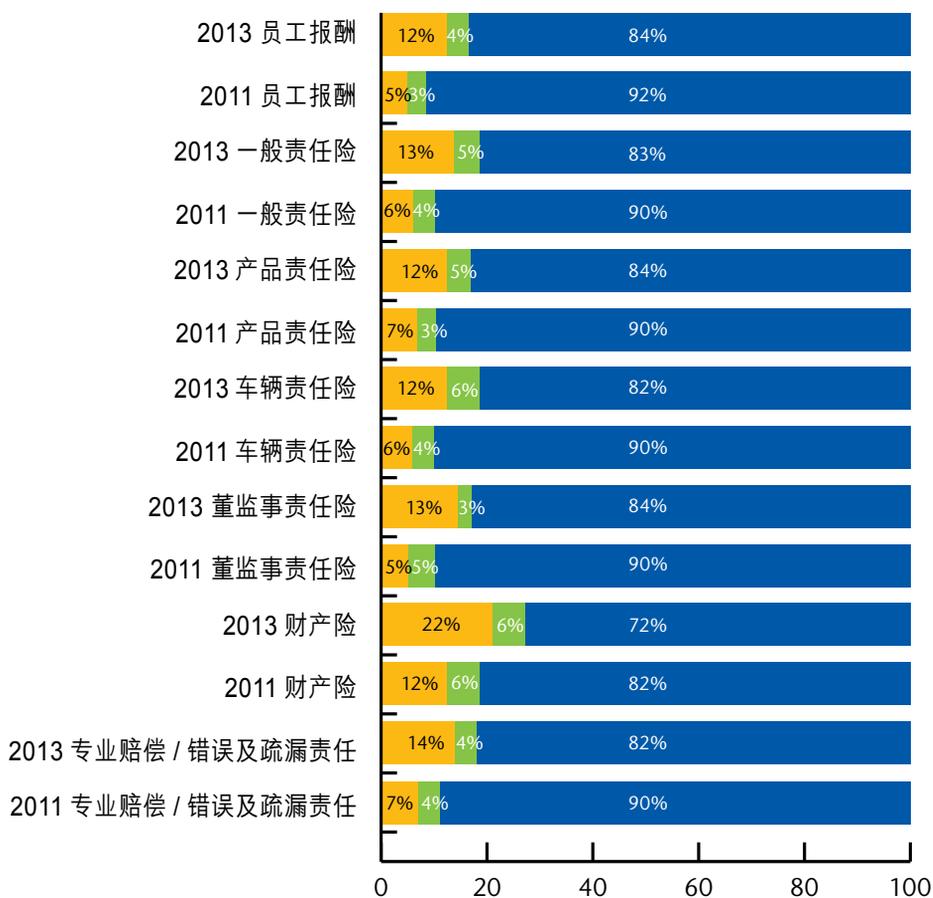
34

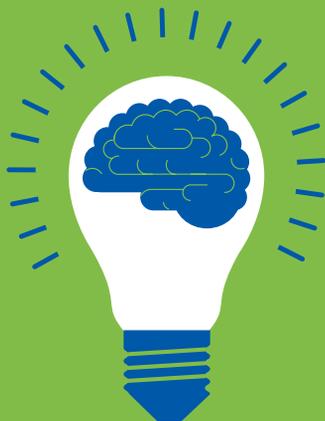
Risk + Insurance Quarterly

Copyright Aon Co. All Rights Reserved

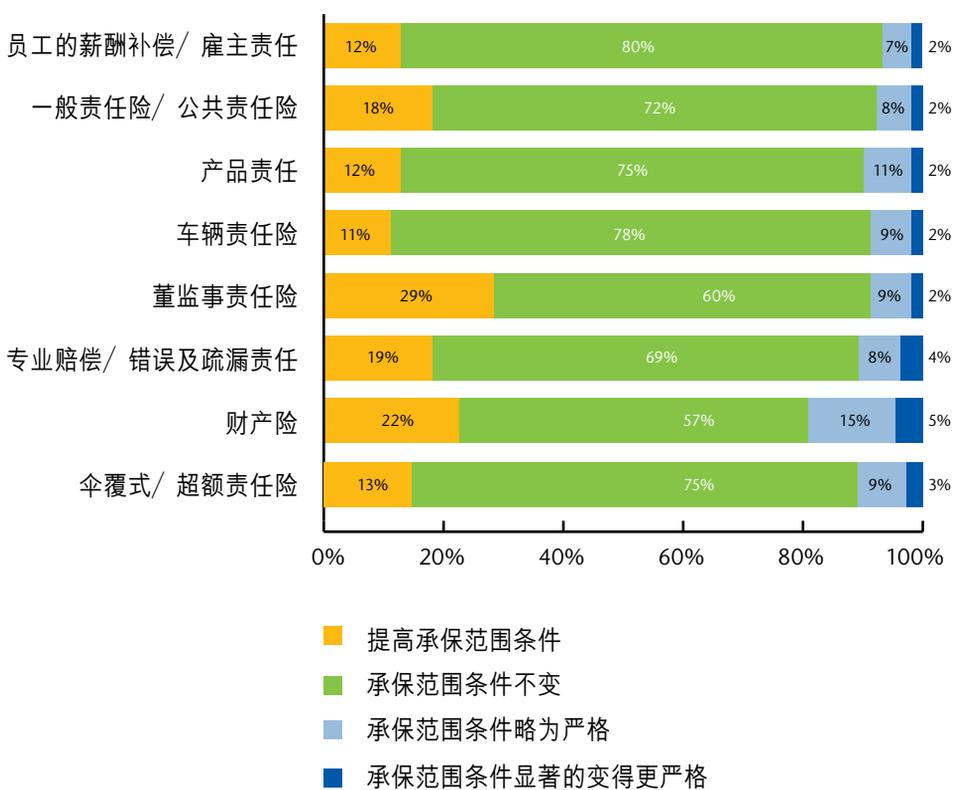
图表 12 全球各险种自留风险的变化

■ 一样 ■ 较低 ■ 较高





图表 13 承保范围的变化



2013 风险成熟度指数报告

**建立一个坚强的架构
了解风险管理的价值**

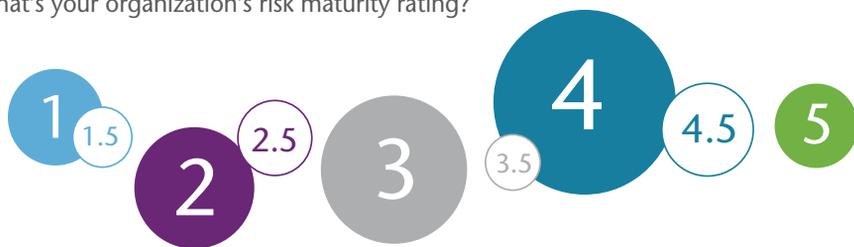
陈俊良 Aon Taiwan 资深风险咨询顾问 整理

36

Risk + Insurance Quarterly | Copyright Aon Co. All Rights Reserved

Aon Risk Maturity Index

What's your organization's risk maturity rating?



“企业的风险管理架构是健全的吗？”

“如何借由实施更严谨风险管理以增加公司的价值？”

针对越来越多客户表达相同的需求与关注，怡安近年来开发一套新的风险成熟度指数系统 (Aon Risk Maturity Index)，这是一套创新的企业风险管理诊断工具，可以使风险与财务领导人，有效地对组织内部风险管理架构进行自我评估，并可在检视完后，随即接收到可改善其风险管理的回馈和建议。风险成熟指数可以客观地评估企业管理，决策流程和风险管理相关的做法和结构。此工具最大的不同在于有别于以往调查及较主观的性质，并加上公布标准和其他实际改进建议。

怡安与美国宾州大学华顿商学院进行前所未有之风险管理与财务绩效关联性的研究。使用世界各地超过 100 个公开上市公司的资料，华顿商学院和怡安的研究人员归纳出确定风险成熟度和股价指标之间的密切关联。相较于成熟度较低的企业，风险成熟度较高的尖端企业，股票价格波动度相对低了五成。这证明了长期以来健全的风险管理不但是可以伴随著更稳定的营运表现，还能加强财务表现和减缓组织外部负面的压力。这些令人振奋的初步结果证明，当企业由自身风险管理架构取得并证明财务价值时，也证明了规划和执行风险管理的重要性。



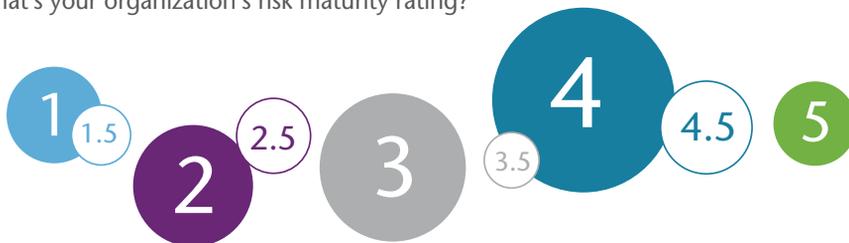
为了提高产业内与其客户群对风险管理价值的认知，怡安公司对企业进行主要特徵与进阶风险成熟度的额外研究。根据超过 500 个组织的回覆，显示三个关键主题——认知 (Awareness)、承诺 (Agreement) 和校准 (Alignment)。

关于怡安风险成熟指数

怡安风险成熟度指数结合了怡安多年专业的风险解决方案的经验和知识，结合了怡安的全球风险顾问部门 (Aon Global Risk Consulting) 和怡安翰威特 (Aon Hewitt) 设计了一套容易了解及回答的问卷，针对了风险的了解、风险管理流程和公司治理等领域，大约只要费时 35~50 分钟回答问卷，就可立即收到一份定制化的风险成熟度评等报告，以及针对这个风险成熟度评等的看法。大约做完问卷三周以后，一份更缜密的风险成熟度报告会出炉，内容会针对受访者企业在四十个风险成熟度的元素作分析报告。

Aon Risk Maturity Index

What's your organization's risk maturity rating?



而随著资料库不断的增加，可以逐渐形成各产业的风险成熟度的指数标准，提供企业界丰富且即时的风险管理的观察，这些观察可以用来辅助企业在风险管理的架构作调整和增强能力。风险成熟度指数自从 2011 年 5 月在美国正式推出，已经演变成一个全球性的企业风险管理的重要工具之一。它整合数百企业横跨各大产业，同时在五大洲广泛的执行。

该问卷内容包括由 40 个风险关键元素所组成的 125 个风险相关问题，这些问题包含了风险成熟度中的 10 个高阶特点：

- 董事会层级对风险管理的理解和承诺是企业决策和驱动价值的重要因素。
- 企业需要一个资深执行层级的主管推动和促进风险管理中的关键流程和发展。
- 风险沟通的透明度
- 鼓励组织内各层级对于风险管理的完全参与和负责之风险文化
- 运用内部和外部资讯及数据以辨识现存及新兴的风险
- 企业风险管理策略发展及决策之关键关系人的积极参与。
- 正式的收集和结合营运及财务风险资讯，将其融入决策和公司治理的程序中。
- 将风险管理的洞察融入人力资源管理流程，推动可持续发展的业务性能。
- 运用精确的数据方法以了解风险和呈现风险管理的附加价值
- 由专注于风险规避和减缓的举措，转为由充分利用风险，并从风险管理选项中撷取价值

风险成熟度评等

这些资讯可以用来支撑对于商业营运及财务表现间的连动关系及分析，风险成熟度评等分为五级，其定义简单说明如下：

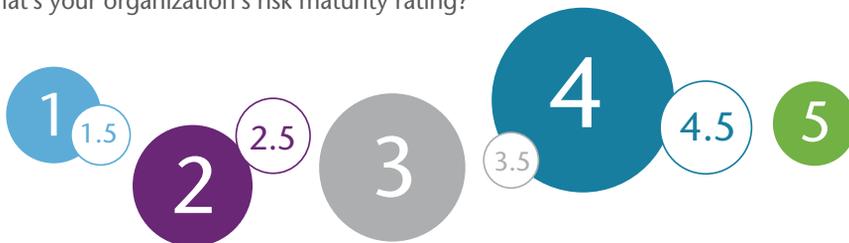


企业有一个发展完备的风险管理能力，足以辨识、评估、管理和监控风险。因为风险管理的流程是变动的，必须可以随时适应变化中的风险和营运周期。

- 具备正式的风险胃纳及风险承受度说明，足以引导企业决策。
- 风险和风险管理的资讯十分确定地列为决策的流程之一。

Aon Risk Maturity Index

What's your organization's risk maturity rating?



- 结合了质化与量化的分析技术，贯彻运用分析。
- 藉由专注于优化风险管理，投资在风险管理上形成的风险回报，因而可以将风险管理视为企业的竞争优势之一。



该企业清楚认知其关键的风险为何，并且采一贯的执行方式解决这些风险，有些功能性的领域，甚至会采取较先进的技术解决。

- 对于风险所造成的损失和容忍度之指导原则都已预先决定或发展。
- 明确的考量风险以及将风险管理的资讯视为决策关键。
- 结合了质化与量化的分析技术，贯彻运用分析。



企业了解且能解决关键风险，随时备有能力可以测量、管理和监控风险，但或许不是整个企业都具备有这个能力。

- 风险所造成的损失和风险容忍度等指导原则发展较不完全
- 风险和风险管理资讯在决策时被视为非正式和隐性的资讯
- 藉由专注于质化的方法，贯彻运用分析。



整个企业对于关键风险的理解、管理和监控是不一致的，对于持续辨识、分析和管理及监控风险的能力十分有限。

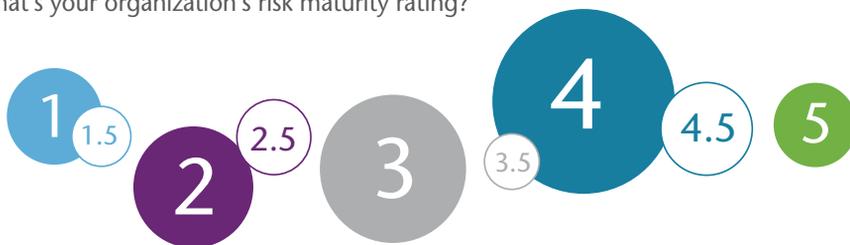
- 风险管理的活动只限于功能性的层面，不是整体企业。
- 风险管理的活动仅强调法规遵循
- 风险及风险管理资讯在决策过程中被视为非正式或不明显，甚至常常被视为临时性。



如果企业辨识和处理风险只是闭门造车的方式，风险管理流程的要素和活动也都受限在小范围内，执行也采取即席的方式。

Aon Risk Maturity Index

What's your organization's risk maturity rating?

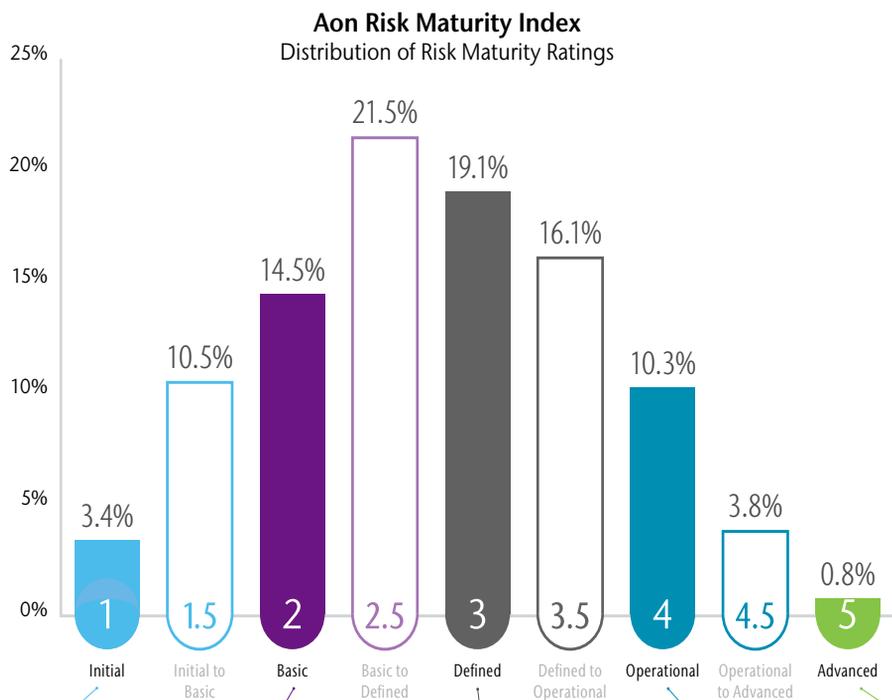


怡安的风险成熟度指数以六种语言，横跨了全球 25 个国家，28 个产业，共计 550 个以上的企业使用。

40

Risk + Insurance Quarterly | Copyright Aon Co. All Rights Reserved

图表 1 现阶段企业风险策略和架构的发展



起步 / 缺乏

风险要素和相关活动十分受限在小范围，或许以一个临时的方式处理特别的风险。

基本

在辨识、分析、管理和监控风险上能力有限

明确

足够的辨识、测量、管理、报告、策略和技术明确，且运用可以企业内部跨部门执行。(但可能为不一致)

运作

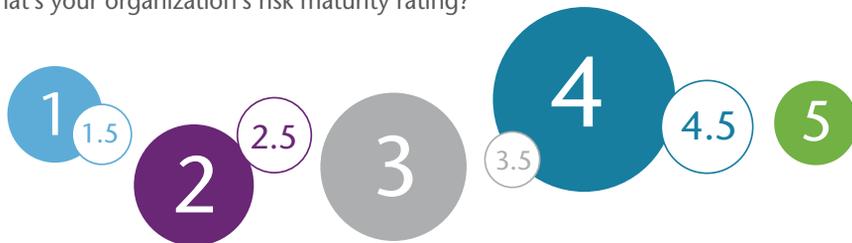
有能力辨识、测量、管理、报告和监控主要风险，在企业内部可持续运用策略和技术

进阶

发展完备的能力足以在整个企业内部辨识、测量、管理、报告和监控主要风险，风险管理的流程是变动的，必须可以随时适应变化中的风险和营运周期。并将风险及风险管理列为管理决策。

Aon Risk Maturity Index

What's your organization's risk maturity rating?



2013 调查发现

根据本次的调查发现，风险管理的彻底执行和优质的财务表现，是企业持续实施和支持风险管理架构的结果。风险成熟度指数可以协助企业更专注于将资源有效的运用在风险管理上。

这次的报告中指出，全球企业的风险成熟度指数，无论企业的规模和产业类别，均数在 3.0 明确 (Defined) 阶段，目前全球的平均水准为 3.0 (明确) 全球的评等分布稍微倾向于较低比分。企业在高于平均与低于平均风险成熟度计分之差异分析，透露出在三个关键领域中的差异化做法：对风险复杂性的认知，策略和行动的共识以及调校后执行。

了解风险的复杂度

拥有较高风险成熟度的企业，第一个差异是它对风险复杂性的认识。企业善于由多种来源收集高品质的风险资讯，利用定量和定值技术分析资讯并凭藉它们的分析，了解主要风险之间的相关性，并让他们由此透彻地了解风险，更能驱动价值。那些成功地推动更稳定财务表现的企业，结合风险资讯，亦转化成切合实际的业绩预期发展与精准预测，更能达成这些财务目标。

策略和行动的共识

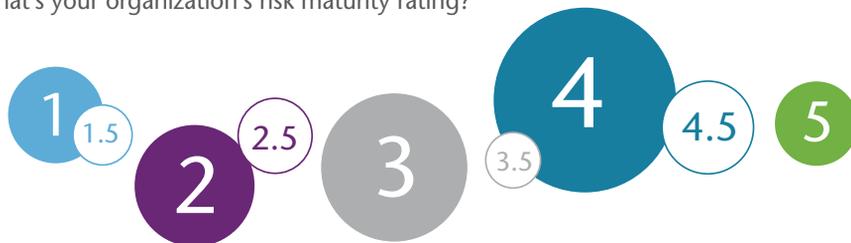
具有先进风险管理意识的企业，易在内部发展出强烈风险意识、建立策略和行动的密切组合。其关键在于董事会与管理层在风险管理策略上的沟通和共识，而同时对于风险胃纳和风险承受度的陈述与清晰了解，针对整体风险管理有一致性地目标和期望沟通。为了减少营运呈现出不稳定，先进的风险成熟的组织通常会对此组合和共识保持其机动性。这些组织不断重新评估策略和执行的结果，吸取经验，仔细的分析关键措施，并将相关假设的资料纳入到自己的策略，应用现有的风险管理政策，引导所有的主要决策。

精确调整所有的战略决策

最后，组织的分数大于 3.0 (明确) 会显著利用其企业架构的关键元素，致力于整体性的整合，支持及精确调整的执行风险管理策略。人力资本是任何策略执行的关键资源，为有效地支持风险管理，需要确保员工理解其风险管理角色和任务，

Aon Risk Maturity Index

What's your organization's risk maturity rating?

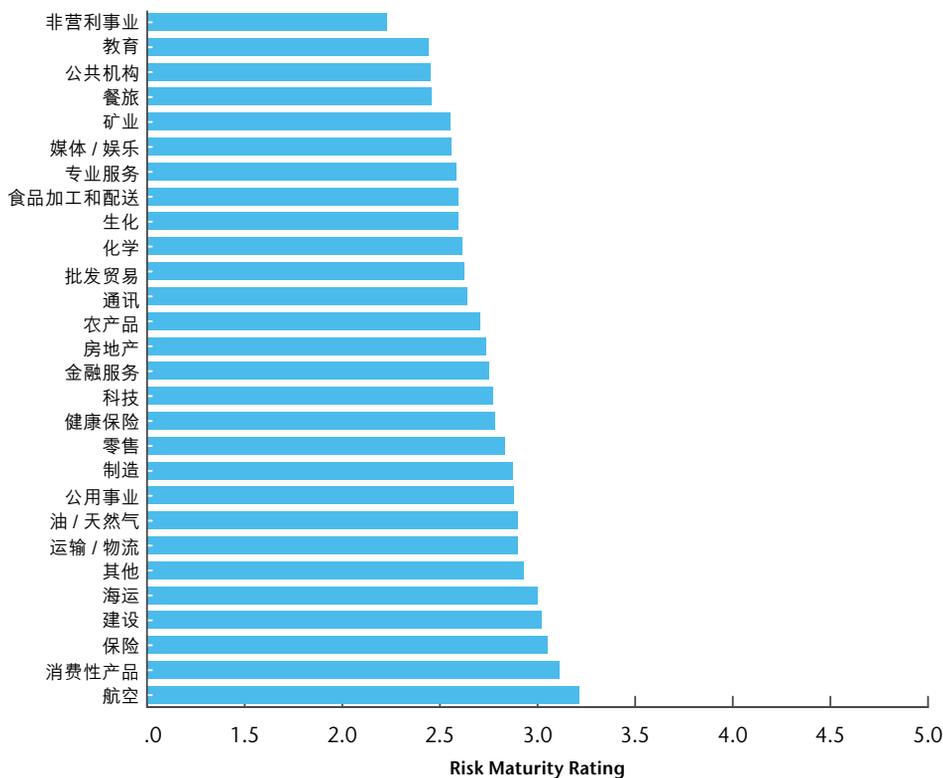


并适当地激励他们承担相应的角色与任务。同时，资讯流通的透明度和一致性，包括积极讨论有关的负面预测和成果，并推动学习和未来的改进。跨职能部门对风险的理解延伸到整个组织后，可减少重复工作，并更进一步提升效率。最后，举凡资深管理人员需要将风险管理的策略方针不仅限于降低总成本或只是避免负面的效应，而且包含了辨识企业的状况，可将风险视为另一个获利的机会，而不只是考量保费的多寡。

遗憾的是，在调查中特别是风险成熟度评等低于均数的企业，其中超过八成的企业管理层并没有发展这样的能力，或是持续将关注风险管理的角色仅定位为在一定的预算中，降低风险总成本及防范损失。

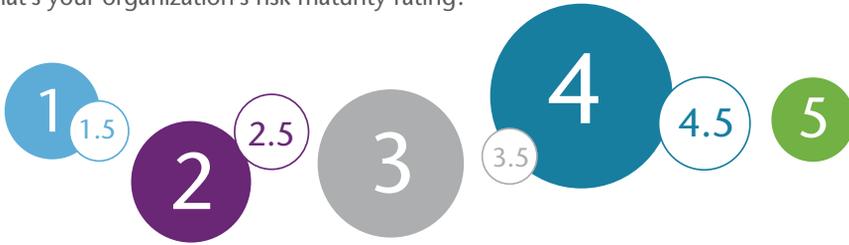
附录

平均风险成熟度指数 (依企业别)

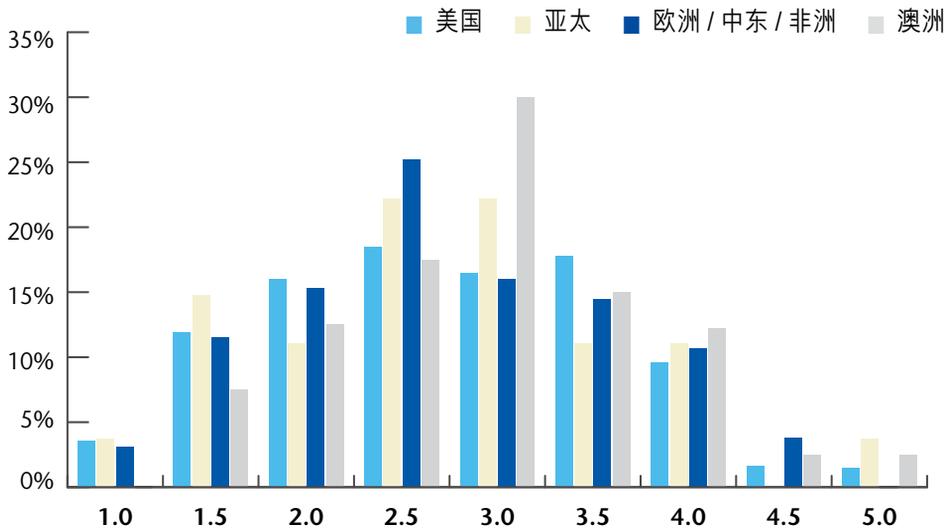


Aon Risk Maturity Index

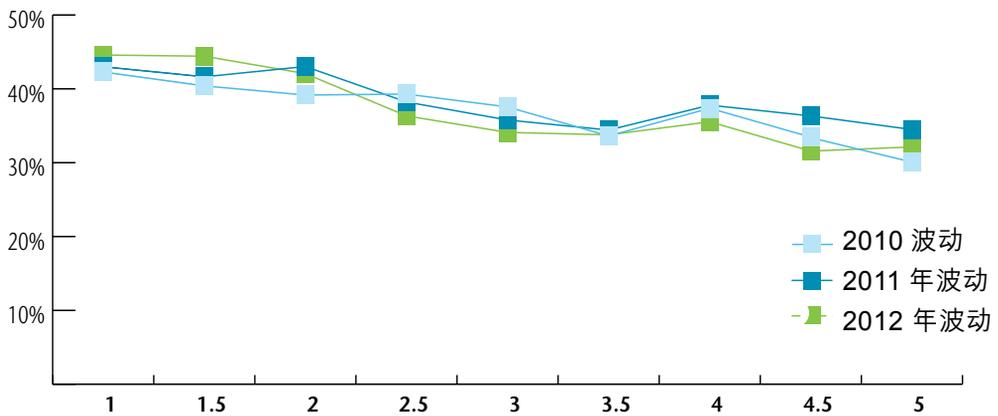
What's your organization's risk maturity rating?



平均风险成熟度指数 (依区域)

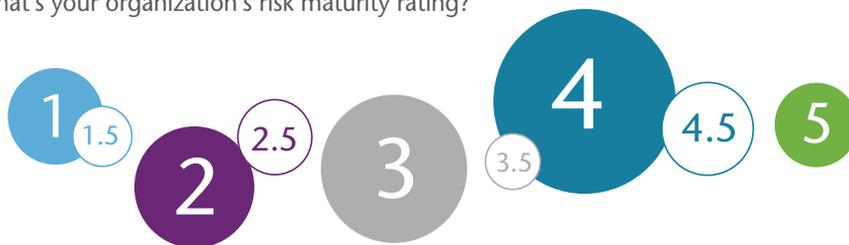


股价波动与风险成熟度指数的联动

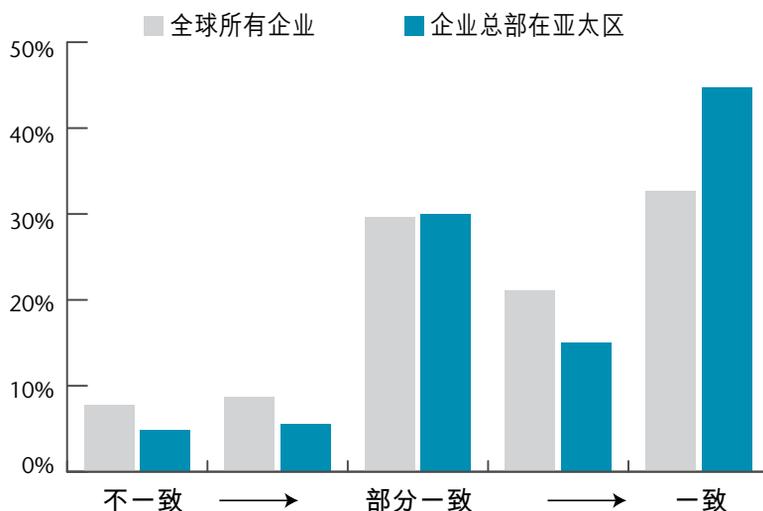


Aon Risk Maturity Index

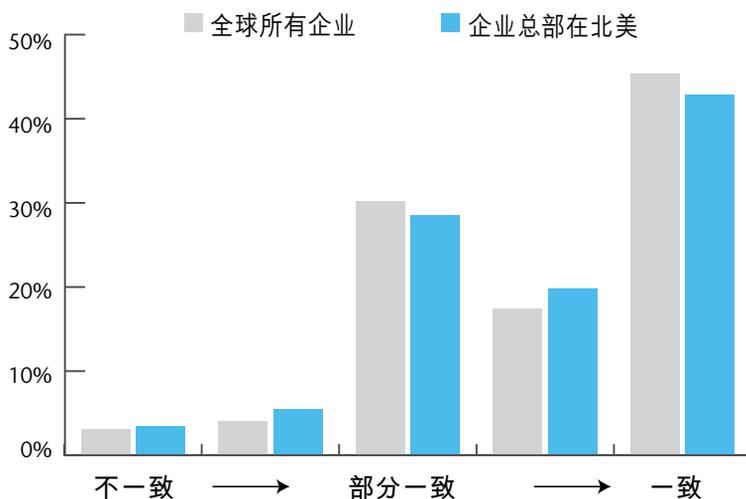
What's your organization's risk maturity rating?



亚太营运 与全球风险管理策略一致



北美营运 与全球风险管理策略一致



Taiwan

Risk Focus

你的企业每年损失 5% 吗？

您不知道的商业舞弊死角

——巡行您的商业舞弊风险

陈育琳





陈育琳

Aon Taiwan 金融服务暨
专业责任保险 协理

學歷

辅仁大学法律系财经法学
组学士

負責領域

- 董监事责任险 (D&O)
- 商业犯罪责任险 (Crime)
- 金融业及专门职业之专业责任保险 (PI)
- 制造业疏漏及错误保险 (E&O)
- 绑架险 (K&R)
- 其他客制化责任保险

每年商业舞弊稽核师协会 (ACFE)、各大著名会计师事务所及其他相关的顾问公司都会公告关于商业舞弊的调查报告，让企业能够逐渐减少因为商业舞弊/ 欺诈行为所造成的损失。本文将集合商业舞弊稽核师协会、安永、安侯、资诚及 Kroll 等著名会计师事务所的商业舞弊调查报告，并且由怡安商业舞弊风险服务团队提供企业最专业的商业舞弊风险管理建议与策略，希望能够为企业把关，擘划出更清楚的商业犯罪风险管理机制。

商业舞弊 (Fraud) 的种类

舞弊/ 欺诈 (Fraud) 的定义是指任何一种形式的不当行为，此不当行为是违反一方的利益造成另一方的获利。而在商业舞弊中，特别是指雇主所授予的员工一定程度的信任和授权，而员工滥用雇主给予的信任，以不当的行为以及企图欺骗的方式，造成企业财务的损失。根据 ACFE 协会指出，商业舞弊主要分为三大类：

- 贪腐：雇员滥用他或她的影响力，在商业交易中违反了对雇主的责任的一种方式，以获得直接或间接利益。
 - 利害冲突 (采购和销售制度)
 - 贿赂
 - 非法酬金
 - 敲诈勒索
- 挪用资产，其中雇员窃取或误用该组织的资源，虚假计费方案或夸大开支报告。
 - 现金：窃取现金的收入或手上现金，支出的欺诈
 - 库存或其他资产的误用或窃盗



- 财务报表的舞弊：员工刻意造成企业财务报表中资讯上的错误或疏漏。
 - 资产 / 营收的言过其实
 - 资产 / 营收的轻描淡写

白领阶级的犯罪对商业界的威胁，已经超越传统强盗和偷窃，无论是金额或是范围等规模都相对较大。怡安的风险管理顾问就其多年保险及风险管理的经验，提出第一手的看法。怡安同时提醒，这些犯罪并不一定单一的存在，可能舞弊的机会是同时存在的，这些商业舞弊的发生也没有特定产业类别的。更甚，随著时代科技的发展，目前的趋势聚焦应包括网络犯罪行为。

企业资料遭受窃取、遗失和毁损仍是企业关注的风险。资料的窃取在许多研究调查中仍名列前茅，根据 Kroll 的调查显示，有三成的受访者表示企业对于资讯窃盗显得非常的没有抵抗力，资讯技术的复杂化造成的曝险事实上更高，而令人惊讶的是，资料显示，内贼比骇客的比例还要高得多。



怡安进一步阐述，典型的犯罪保险索赔涵盖员工不诚实，贪污，伪造，抢劫，互联网或网络欺诈，资金转帐欺诈，身分假冒等违法犯罪行为。商业犯罪是广泛的利用企业在风险管理、审计和法规遵循流程中的弱点获取利益。

怡安并举出以下由保险理赔案所整理出来最常见的商业犯罪种类：

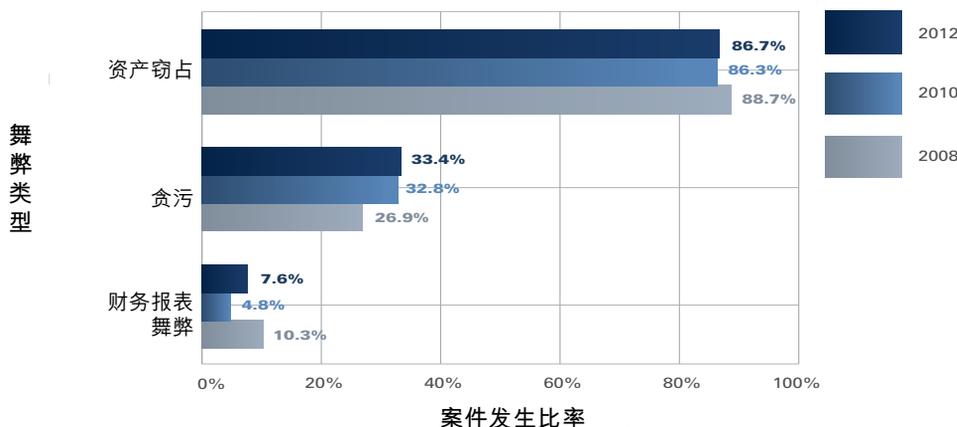
- 员工设立一个虚拟的厂商或是员工以窃取公司的金钱
- 未经授权汇出资金
- 员工与外部勾结挪用公司资产
- 企业收受伪钞
- 员工与第三方勾结在运输 / 转运途中或仓库窃取资产
- 电脑遭骇客入侵或是相关的网络诈骗
- 员工报账不实，涉嫌欺诈
- 伪造财务文件，如支票，银行汇票，电汇和信用状



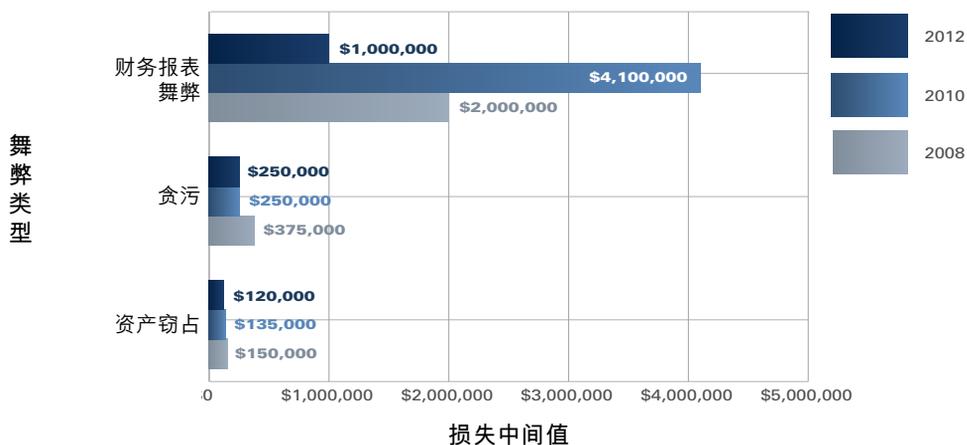
商业舞弊损失的统计

根据商业舞弊稽核师协会 (ACFE) 去年所收到的 1388 个案件中，其中损失案件金额的中间值约在 14 万美金，其中五分之一案件的损失超过了一百万美金。在今年的调查统计中显示，资产窃占与贪污是商业舞弊中最常见的，由图表 1 可见三大商业舞弊中去年的案件数量百分比的比较。而资产窃占与贪污的损失中间值为 12 万美金，如图表 2 所示。财务报表舞弊类的案件数虽然最少，但是所造成的损失最大，平均中间值在一百万美金。

图表 1 各类商业舞弊发生的频率 (依类别)



图表 2 各类商业舞弊之损失中间值





安侯建业会计师事务所 (KPMG) 的专家在去年的报告中曾指出，商业舞弊案因为各地理区域有所不同，根据安侯会计师事务所的调查案件中，2011 年亚太区域案件的平均损失金额在 140 万美元，而北美地区则为 110 万美元，欧洲国家则不到一百万美元。在 Kroll 今年的调查报告中也显示，全球最高的舞弊案件在非洲，比率高达 77%，印度则高达了 68%，印尼则有 35%。

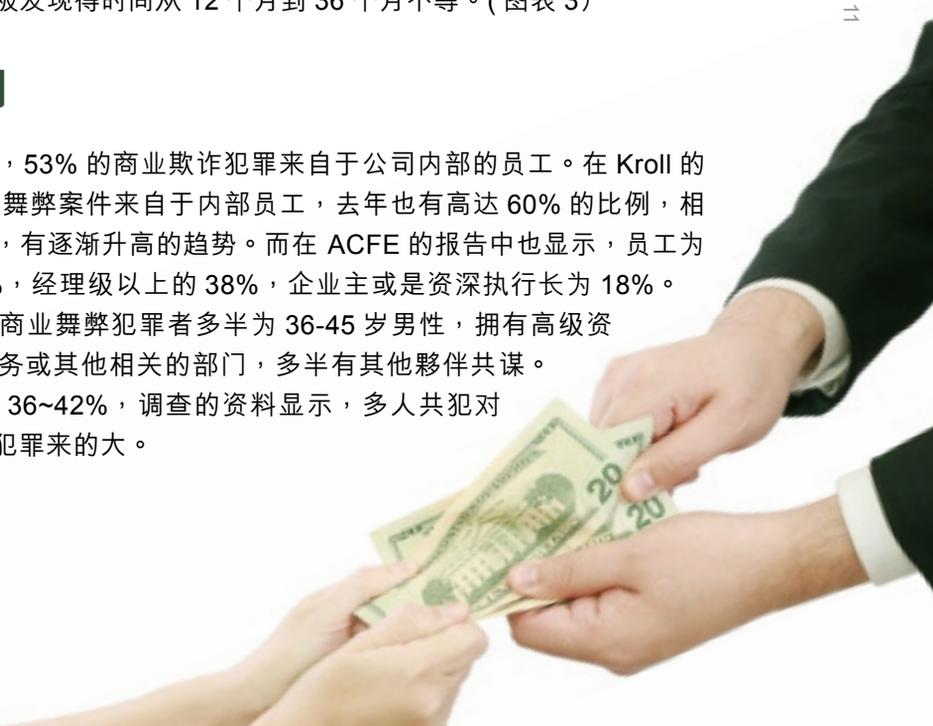
根据安侯国际财务顾问有限公司指出，针对大中华区的调查显示，台湾和中国大陆舞弊的比率也都略微超过四成，这个比率不低；特别是受访者有六成表示，商业舞弊与不当的行为仍是在台湾的经营环境中的重要问题。他继续指出，在台湾最常见的舞弊现象是仓库货品和机械的窃盗案件，占约 33%，其次是浮报开销和窃取现金约各占两成。

欺诈计划的持续时间

ACFE 欺诈调查结果表明，检测欺诈计划对于企业大有裨益，包括限制了犯罪所造成的财务和声誉的损害。从过去的案例中分析商业欺诈的行为，对于企业而言是一个可以改善侦测商业舞弊效能的好方式。而欺诈计划的持续时间定义为从第一次犯罪起到东窗事发的期间。从调查中显示约为 18 个月。但每个犯罪因欺诈的种类不同，持续到被发现得时间从 12 个月到 36 个月不等。(图表 3)

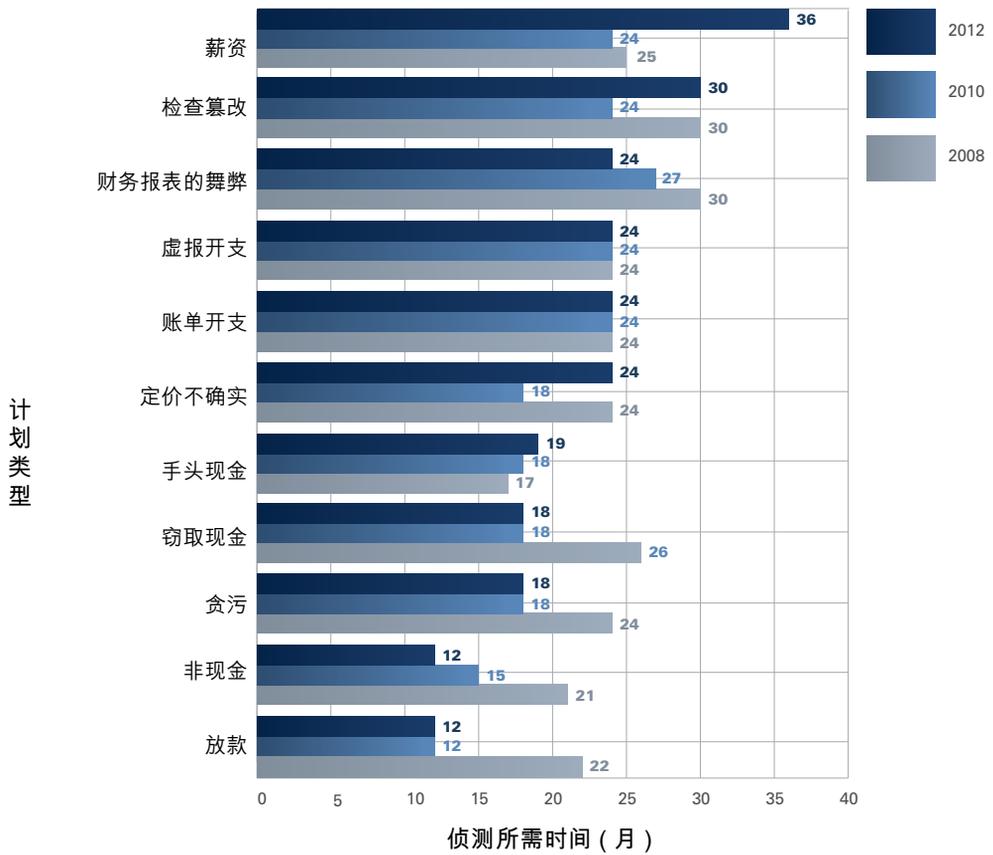
检测欺诈计划

在资诚过去的调查中，53% 的商业欺诈犯罪来自于公司内部员工。在 Kroll 的调查报告，67% 的舞弊案件来自于内部员工，去年也有高达 60% 的比例，相较于 2010 年是 55%，有逐渐升高的趋势。而在 ACFE 的报告中也显示，员工为欺诈犯的比率为 42%，经理级以上的 38%，企业主或是资深执行长为 18%。更有其他研究显示，商业舞弊犯罪者多半为 36-45 岁男性，拥有高级资深管理职位者，在财务或其他相关的部门，多半有其他夥伴共谋。多人共谋的案例占了 36~42%，调查的资料显示，多人共犯对企业的影晌也比个人犯罪来的大。





图表 3 欺诈行为的持续时间 (根据计划类型)

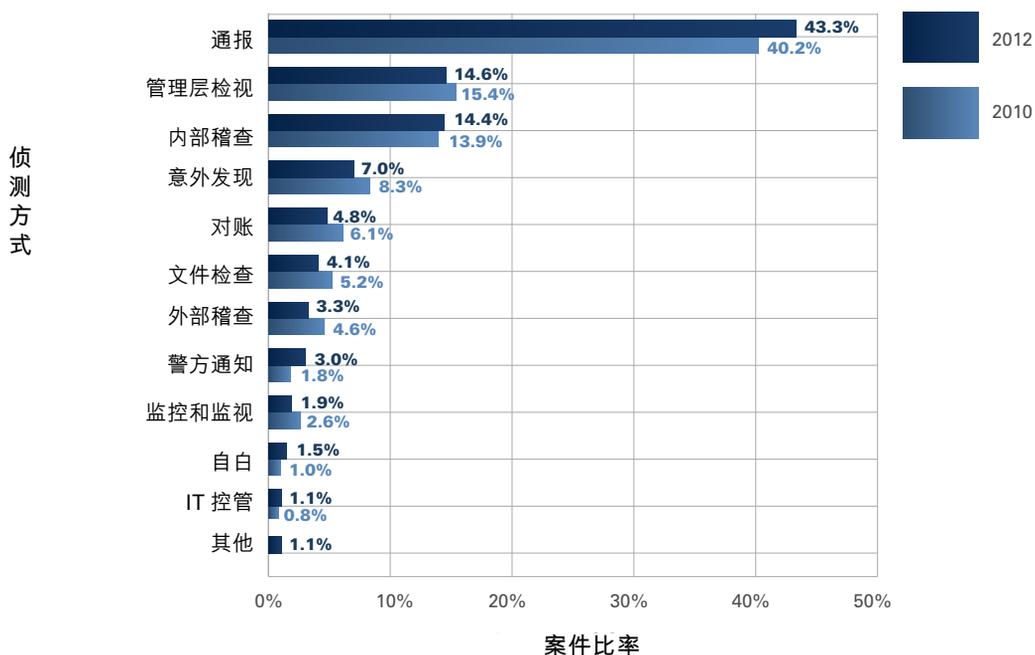


此外，如果是资深管理层的商业欺诈计划，揭发的时间至少都要 24 个月，造成的损失也是一般员工所造成损失的数倍。

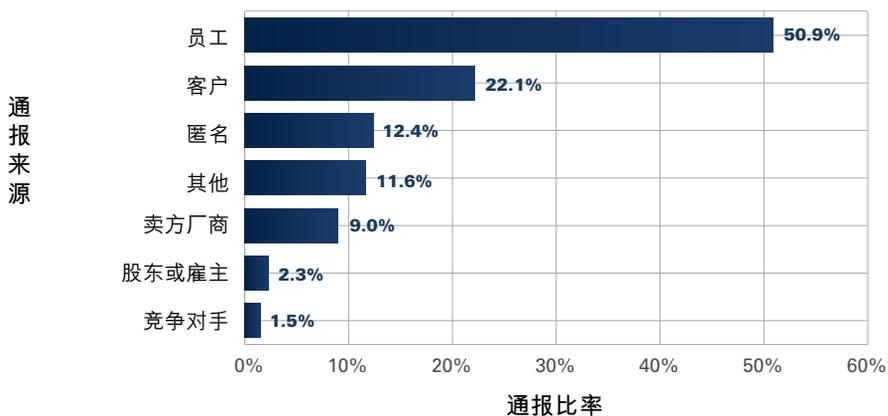
商业犯罪的侦测机制启动时，最初步检测中的舞弊检查过程也是最关键的时候，必须能迅速保全证据，减少损失，并执行调查策略。在 ACFE 的调查报告显示，在调查最初的阶段中最广为使用的方式是通风报信 (whistleblower)，这个方式自 2002 年的调查以来一直显示为首要的侦测方式，而管理层的审查和内部的稽核，则分别为第二、三的发现舞弊的途径。(下页图表 4、5)



图表4 商业舞弊最初步侦测的方式



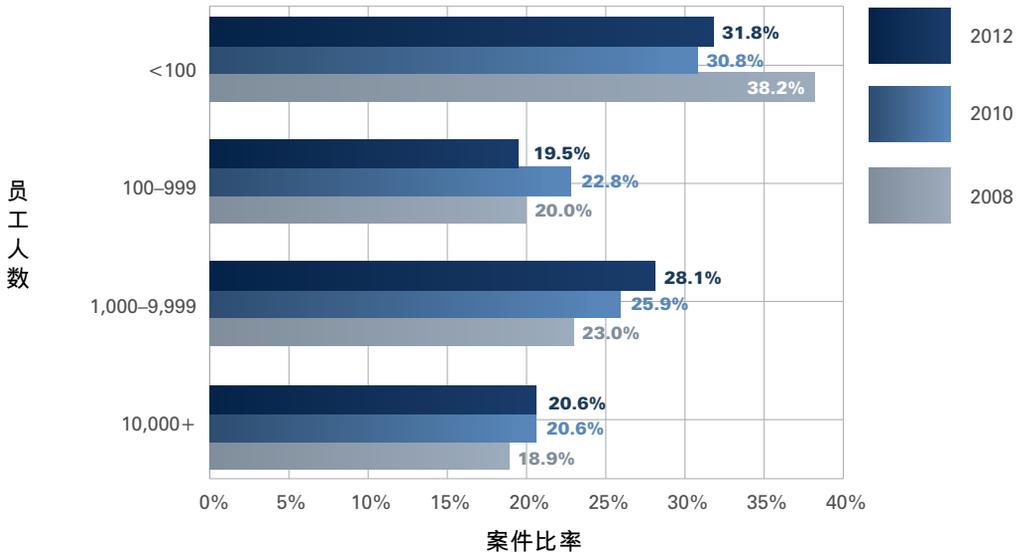
图表5 通报来源





低于一百名员工的小型企业显然是商业犯罪发生频率较高的族群，因为小型的企业较少实施企业反欺诈及稽核等相关的措施和机制。然而，中小企业在许多国家都是经济的支柱。ACFE 调查中显示 100-999 人规模的企业所受到的商业犯罪的损失最大。(图表 6)

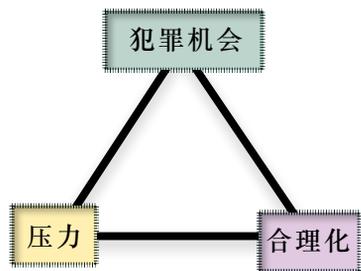
图表 6 受害组织的规模 (频率)



商业犯罪的动机

商业欺诈犯罪的动机早期有学理提出一个三角型动机模型，说明让人犯下商业欺诈行为主要有三大因素，如右图。

组成商业犯罪的动机三大因素包含了：一、个人财务上有需求；二、洞察到有非法获利的机会；三、个人行为的合理化。Cressey 将这三大因素解释如下：



资料来源: In Other People's Money: A Study in the Social Psychology of Embezzlement, Cressey



- 压力：指的是有财务的问题、沉溺于赌博、逛街购物或是药物、有好成绩或表现的压力、或纯粹只是为了想逃避某些事物。
- 合理化：有些人觉得自己劳务和所得不等值，或是为了家庭因素，抑或是暂时挪用，打算在东窗事发前放回。
- 机会：自我意志力薄弱，单方面认为不会被抓到，因为没人会注意、审核或是进行核对和审核。

商业犯罪的风险管理

在资诚会计师事务所 2009 年的调查报告中，企业多半仍呈现对于商业犯罪的处理过于自信。而这个趋势很不幸的并没有改变。在 2013 年 Kroll 的调查显示，企业对于商业犯罪的关注程度下滑的比商业犯罪率还快。所有商业欺诈的担忧均大幅下降，今年有两种最常见的商业诈骗：资讯盗窃、遗失或攻击和窃取实体资产或股票，也随之下降。这促使企业对于商业欺诈过度自信，将可能造成企业在该项的风险管理出现疏漏，导致日后的风险可能增加。通常有商业犯罪损失的企业多半是由于该商业犯罪控管没有到位所致。

企业风险管理应该将商业犯罪列入内部风险管理部门的工作项目之一。目的应该包含：防范、侦测和反应。



商业犯罪防范：设计相关的措施以降低商业欺诈的风险和预防不当行为的发生

商业犯罪侦测：设计相关措施用以发掘商业欺诈和不当行为的发生

商业犯罪反应：设计相关措施足以采取正确的行为和对于商业犯罪及不当行为的矫正

安侯国际财务顾问有限公司也提醒董事会成员和稽核委员会成员、资深管理人员、部门管理、内部稽核、法务部门等都必须参与反商业犯罪的机制和行动，



同时将此烙印在企业文化中。安侯国际财务顾问有限公司更进一步针对要达成这三个目标的做法包含以下：

● **防范 (Prevention) :**

- A. 商业犯罪与不当行为的风险分析
- B. 行为的相关准则和标准
- C. 员工和第三方的实地勘查
- D. 沟通和训练
- E. 商业欺诈控制的特殊流程

● **侦测 (Detection) :**

- A. 检举专线和机制
- B. 稽核和监控
- C. 法务审查
- D. 前瞻性的鉴识资料分析
- E. 将资讯技术运用于防范和监控

● **反应 (Response) :**

- A. 内部调查的规定
- B. 执行和问责的规定
- C. 讯息揭露的规定
- D. 补救行动的规定

专业协助可以减缓商业犯罪的风险和损失

根据怡安的研究，企业的道德和治理一直是董事会成员和资深管理层的关注焦点，对于企业道德文化和好的治理能力也是有效的管理商业犯罪和其他贪腐行为的良方。

企业应该要考虑客观和专业的顾问或是第三方以审视商业犯罪的风险管理流程，降低发生的可能。其可提供的服务包含：



- 诊断分析现存的欺诈防范措施
- 商业犯罪风险分析
- 欺诈控管计划和政策的准备工作和建议
- 员工商业舞弊的觉知训练
- 检讨和分析现有的调查能力
- 调查的流程：调查需要的是特殊的技巧和经验，包含了引导正式的访谈、资产的追踪、电脑的鉴识（资讯收集、保存、萃取、分析）、鉴识会计、损失的量化、诉讼的协助等。
- 商业智能
- 商业犯罪和道德协助专线咨询服务

风险转嫁

除了全面性的风险管理和员工觉知，犯罪保险可以保护企业的财务损失，包含了金钱、股票、存货及其他资产等因为商业舞弊所造成的损失。同时，犯罪保险可以让管理层或是董事会成员在评估总风险成本时，落实反商业犯罪的策略和执行政策，并融入企业文化。

安排一个“适合目的”的防范犯罪政策，需要无与伦比的经验和专业知识，请留意不同保险公司所使用的微妙的文字变化，特别是在员工不诚实和窃盗的语言使用上，或是发现损失和持续损失等，这些文字使用的斟酌会影响承保范围。

今天商业环境持续得复杂化，建立与企业风险需要相符合的保险解决方案也就更为重要。企业不断设立区域化和全球化的据点，怡安也可以提供风险解决方案，符合今日及未来的挑战。

参考资料：

- 内外兼具的积极防护 - 企业舞弊防范措施—朱成光 2013 May • Fraud Risk Management, KPMG 2006 • Report to the nations on occupational fraud and abuse, ACFE, 2013 • Global Fraud Report-2012-2013 Global fraud report survey, 2013 • 全球经济犯罪调查报告之，资诚 2009 Nov. • Fraud Risk Services, Aon • The smarter way to fight fraud, IBM, 2013 • Navigating today's complex business risks, Ernst &Young, 2013

China

Risk Focus

如何实施 海外项目风险管理

刘飞

56

Risk + Insurance Quarterly | Copyright Aon Co. All Rights Reserved



从“十五”规划开始，我国启动了“走出去”战略，鼓励和支持中国企业实施对外投资或者工程承包项目。这一战略的提出和实施使中国企业的海外项目在短短的十几年中实现了跨越式发展。

根据商务部的统计，截至 2012 年底，中国累计实现非金融类直接投资 772.2 亿美元，中国对外承包工程业务累计签订合同额 9981 亿美元，完成营业额 6556 亿美元。

在海外项目金额不断增长的同时，越来越多的中国企业开始尝试 BOT、PPP 等高端项目模式，正逐步实现由单一的工程 EPC 承包商向项目投资人角色的转换。

1. 海外项目风险管理的必要性

在我国海外项目蓬勃发展的同时，也面临著一些问题。根据国资委和商务部的统计，中国企业在实施海外项目时，普遍面临著风险分析与管控经验缺乏，国际化经营能力不足，项目管理层对国外法律环境、经营环境不熟悉等问题，导致中国企业在“走出去”过程中面临著很大的风险，也遭受了严重的损失。

在这种情况下，建立并实施全面的海外项目风险管理机制，通过对海外项目风险的识别、分析、评估和管控，提高在海外项目可行性研究、招投标、合同签订、项目计划、项目融资、设计与建造、运营与维护等阶段的风险管理水平，降低海外项目风险事件发生的可能性和危害程度，提升国际化经营能力，对我国企业来讲就显得格外的重要。



刘飞

高级风险咨询顾问
怡安全球风险管理咨询
(中国)

学历

人民大学 MBA
天津大学电气工程学硕士

专业资格及证照：

- 全球风险咨询师协会 (GARP) 成员 (ID: 178233)
- 保险经纪人资格
- 六西格玛黑带

专长：

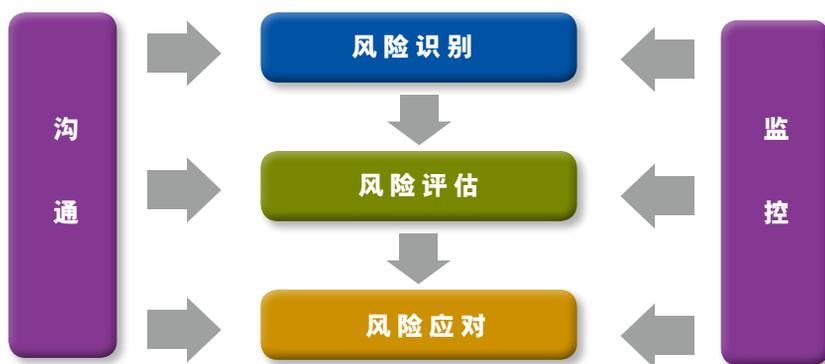
- 海外投资项目风险管理咨询
- 公私合营 (PPP) 项目风险管理咨询
- 评估、优化企业风险管理架构



2. 海外项目风险管理流程

根据 ISO31000 风险管理标准的要求，海外项目风险管理包括的要素如图 1 所示。

图 1 全面海外专案风险管理要素



(1) 风险识别

风险识别就是对海外项目面临的错综复杂的风险进行辨识、确认并进行分类。常用的海外项目风险识别方法有：头脑风暴法、问卷和访谈调查法、德尔菲法（专家调查法）、核对表法、现场调研法、流程图分析法、财务报表法（损失分析法）、情景分析法等。根据海外项目风险管理的实践经验，典型的海外项目风险识别应包括如下页表 1 所示的领域。

(2) 风险评估

风险评估是指分析、评估项目各风险发生的可能性和危害程度。对项目的风险不仅需要定性的分析判断，必要时还需要做出系统的定量分析，将各种风险因素对项目的影 响数量化。定性方法采用问卷调查、集体讨论、访谈、情景分析、与标杆进行比较等方式，用文字描述风险发生可能性的高低以及风险对目标的影响程度，如“极低”、“低”、“中等”、“高”、“极高”等。定量方法是将风险发生可能性的高低、风险对目标影响程度用具有实际意义的数量来描述，如用



表 1 海外专案风险识别领域

项目阶段	风险领域
项目建设期	拆迁和征地、工程施工专业规范、总承包商和总承包合同、当地供应商管理、分包商管理、合同管理、招投标、环境保护、物流、施工原料和设备、工地消防等。
项目运营期	产品市场、原材料及其他资源供应、税务、财务汇兑、物流、反不正当交易法律、经营管理、设计和工艺技术、火灾、爆炸、有毒物质泄露等意外事故、消防、雇员健康和安全的等。
项目各阶段	国有化或没收、政治环境、双边投资协议、项目公司治理架构、与项目相关的审批、税费制度、贸易和投资壁垒、项目融资、劳工法、公用事业基础设施、能源和燃料供应、环境保护、自然灾害、人力资源、物流、海关、治安、应急反应预案、雇员健康和安全的、语言和文化障碍、社区和公共关系、出入境管理、保险要求、对周围居民的民事损害责任等。

概率表示风险发生可能性的高低，用损失金额来表示对目标的影响程度。许多项目财务指标（如收益率、负债率等）常常是项目决策的重要依据，因此常用决策树分析、敏感性分析、期望值分析、VaR 值分析、蒙特卡罗分析等定量分析法分析项目财务风险。

(3) 风险应对

风险应对是指根据风险识别和风险评估的结果，提出风险应对管理策略、管理措施、管理模式和管理流程等。一般而言，在工程项目中风险应对的措施有四种：规避风险、接受风险、降低风险和转移风险。

规避风险是指通过避免未来可能发生的事件而消除风险。比如，在海外项目投资决策过程中，通过公司政策、限制性制度和标准，阻止选择高风险的项目或者在高风险的国家或区域进行投资，如目前的利比亚、叙利亚、埃及等国家，避免财务损失和资产风险的发生。



接受风险是指接受现有的风险水平。比如，某个国家政局稳定，政府清廉，政策透明，那么在这个国家进行投资时，可以接受政治风险，而无需采取风险防范措施。

降低风险是指利用政策或措施将风险降低到可接受的水平。降低风险是海外项目风险管理中最常用的风险应对方式。比如，通过选择国际知名的物流代理商来降低货物在检验检疫、报清关、运输保险安排、退税管理等方面可能面临的延误、违规等风险。

转移风险是指将风险转移给第三方。保险是国际工程中常用的风险转移手段，比如通过购买建筑工程一切险来转移在项目建设期间由于自然灾害和物质损坏而带来的财务损失。

(4) 风险沟通与监控

风险沟通是指对来自海外项目内部和外部的风险信息进行确认、捕捉和传递，为项目管理、决策制定提供依据。

风险监控是指在海外项目风险管理过程中，评估风险管理策略和措施的有效性，及时发现新出现的风险，基于对项目的影响程度，重新进行风险识别、估计和应对，并根据需要进行风险管理策略的调整。

3. 全面海外项目风险管理案例分析

某国内大型矿业集团计划在海外投资建设某矿产开采项目，由于当地投资环境复杂，同时该集团海外投资经验不足，风险管理体系不健全，因此亟需进行全面的海外项目风险管理，对项目风险进行深入评估并进行有效控制。

根据该集团的要求，怡安全球风险咨询组建了具有丰富海外项目风险管理经验的服





务团队，利用在项目所在国的网络优势，对该项目进行了全面的系统的风险评估：

- (1) 对项目面临的风险进行了全面识别、梳理、评估、排序，同时提出了有针对性的风险管理意见和建议；
- (2) 对项目可研报告以及内部风险评估结果进行了独立审核，提供了专家意见，包括：增加了之前遗漏的重大风险，并对被严重低估的风险进行了重新评估；
- (3) 根据全球和所在国风险环境的变化，向该集团提供了前瞻性风险预警信息，并提出了风险防范建议；
- (4) 向该集团转移知识、经验和风险管理体系模板，并帮助建立了风险管理体系。

该项目工程建设期内发生的一系列风险事件，证明了项目前期风险评估工作是及时且准确有效的，并为该项目挽回了重大财务损失。该集团目前正在将该项目风险管理的经验向其他项目推广，风险管理的成果也获得了集团领导高度的评价和肯定。

Hong Kong
Risk Focus

62

Risk + Insurance Quarterly | Copyright Aon Co. All Rights Reserved

雇员的安全管理

David Sedgwick





雇员安全相关的法规环境持续改变，雇员补偿保险 (Employment Compensation Insurance, ECI) 也相对比过去来得更重要。

有关雇员安全的游戏规则不断演变发展，使得雇主注意到新风险的产生以及对雇主相关的法律行动的增加，包括：

- 事故救援专家获得奖酬的情况增加
- 法庭裁决增加
- 司法部官员呼吁改用更严厉的法律
- 建议监禁致命事故案件的犯罪人
- ECI 对许多保险公司而言，是个无利可图的险种，因其费用逐渐升高且市场空间有限。
- ECI 的保费不断上升且还会有大幅增加的可能

如果是考虑潜在的法律风险，重要的是雇主要注意现有的民事和刑事责任：

民事责任

- 因工作活动所产生的伤害/ 健康欠佳而导致索偿（工资损失，身体不适和身心痛苦），受限于雇员补偿条例的计算方法。
- 一般法的索偿，由法院系统决定，并不设限额。

刑事责任

- 罚款额高达港币 50 万，加上连续违反罚款为每天港币 5 万。
- 长达 1 年的监禁期

除此之外，由于法规的收紧，一般而言 ECI 的保费在过去两年已经增加了 35%。



David Sedgwick

怡安香港策略风险管理及技术服务 总监

学历：

英国 Reading 大学商业管理硕士

专业资格：

- 英国会员的风险管理研究所 (MIRM)
- 英国职业安全及健康 (AIOSH) 学会
- 英国特许保险学会 (ACII)
- 英国特许保险经纪英国特许保险学会 (CIB)



Solution

透过从关键因素中建立因果关系，就可以清楚了解，要解决这个问题必须要有条理和有系统的方法。怡安已制订一个综合性的方法以管理雇员的安全。这方法基于以下几点：

- 倘若希望控制您的保费，您需要控制您的索偿。
- 倘若希望控制您的索偿，您就需要控制风险。
- 倘若希望控制风险，您需要运用综合的方法处理一连串与安全相关事件，以应对损失前和损失后的影响。

怡安雇员补偿风险管理架构

怡安的员工补偿风险管理架构可帮助客户实施综合控制系统，以减少工作场所的风险，进而稳定并最终降低与雇员补偿保险有关的成本。这个架构包括四个独立但相互支持的元素：

1. 一个架构性的安全管理系统

落实一个安全管理制度是十分重要的。它能帮助控制工作场所的风险，以降低雇员的安全和健康风险的威胁。要做到这一点，客户首先需要了解目前现有的安全管理项目上有多成功。可通过下列项目进行测试：

- 著手对目前的健康和活动著手进行基本的稽核
- 将稽核的结果与怡安健康与安全执行计划（CHASE）进行比对与制订评分基准。
- 辨识关键但目前缺乏的因素，并且制定一个执行计划和时间表。
- 提供适当的有关训练予管理层、主管和雇员
- 在 12 个月后重新稽核和评分

2 工伤管理系统：

这是专为受伤雇员提供全面的医疗保健，尽快帮助他们就业或返回工作岗位：

- 界定和确定受伤雇员的需要（在家里和工作的需要）
- 界定和确定雇主的需要
- 差距分析



- 为雇员重返工作岗位规划时间表和治疗计划
- 协调雇员补偿问题的管理与医疗管理
- 监控重返工作岗位计划的进度
- 分析数据以对受伤雇员进行更好的管理

3. 索偿管理系统

其目的是为员工、雇主和保险公司的索偿事故获得最佳的处理。

- 对客户业务营运实施索偿处理和事故调查程序
- 管理对索偿结果的期望、解决方案和索偿策略，协调各方（雇主、服务提供商、保险公司等），以达到最好的解决方案。
- 向客户的雇员提供对事故和索偿管理培训课程
- 掌握和分析与索偿相关的数据、趋势、成本和肇事根源。

4. 保险管理系统

随著上述一到三项所述，通过以下项目为客户提供在关键 ECI 市场中最佳和最具成本效益的雇员补偿保险解决方案：

- 自源头增进风险控制
- 更好的工伤管理，减少营运中止时间。
- 更好的事故调查，以查明和纠正根本原因。
- 向事故发生的频率和严重程度施压
- 将上述项目整合至高质量的报告以获得最佳的保费额

持续发生的风险管理问题，可透过这个方法解决并呈现出正面的价值：

- 把焦点放在优化您的整体 ECI 成本
- 提供一个经验丰富的专业团队，敬业地为您作好安全管理、索偿管理和保险管理。
- 特殊设计的流程以降低损失
- 运用领先的保险市场发挥杠杆作用
- 以有力的基准作大幅的改善

抢救你的雷恩大兵

一项撤离任务 千个执行环节

卞志祥

66

Risk + Insurance Quarterly | Copyright Aon Co. All Rights Reserved





电影“抢救雷恩大兵”情节精彩刺激，Tom Hanks 于片长 170 分钟的有限时间中，成功将 Ryan 撤离护送至安全地，但现实生活中呢？紧急撤离，永远是生命救援的最后希望和依靠，一项成功的撤离任务，代表的是救援团队背后上千个的执行环节，事前缜密评估，平日扎实演练，每个动作都需遵循专业标准指令，计划涵盖突发事件紧急因应备案，才能完满达成任务。但当您的差旅员工不幸身落此境时，企业该如何抢救自己的“雷恩大兵”？

人身安全照护

评估差旅派遣员工在异地的人身安全风险，将风险有效预测分析并事前提出预警，也是企业照护责任。

人身安全风险可归类出以下：暴动团体、恐怖份子、煽动叛乱者、组织的犯罪活动、绑架勒索、街头犯罪、抗议/示威活动，爆发武装冲突及战争。风险还甚至包含了自然灾害、工伤事故、交通事故、疾病、工作场所暴力事故、产品损坏及公共事业营运中断。风险的威胁性因职务类型、工业体系、员工及企业营运的地理位置、文化规范及法律概况有所不同。

魔鬼藏在细节中

当平日的人身安全宣导及预警机制都依内部政策确切执行，差旅派遣员工仍身陷危境中时，此时的撤离是必须执行的命令，企业最高管理阶层需立即成立紧急处理中心小组，这也是危机风险管理计划执行的开始。我们所有员工都安全吗？他们有被清楚告知状况吗？撤离前，他们是否都有充备的维生资源或工具？通常在这紧要关头，企业易产生惊慌或



卞志祥
Sean Pien

国际 SOS 台湾 总经理

學歷

国立交通大学资讯管理所
财务工程硕士

国立交通大学电脑资讯系
学士

經歷

Autonomy 台湾区总经理

惠普科技资深副总经理

台湾思科亚太区服务业务
总监



激烈反应，也是困扰计划执行的常见主因，所以冷静判断与全力配合救援团队是非常重要的。

当事件发生时，救援团队一人身安全专家必须在有效时间内，用最迅速及安全的方式撤离所有人员。这也意味他们得随时掌握最新资讯，包含当下所有的紧急联络窗口资讯、人员所在地情势、人员组成与伤病状况及紧急联络方式。撤离任务能否迅速执行，关键在于每个细部环节与待救援者是否全盘掌控。

有时护照及签证也是造成撤离无法在有限时间内有效执行的主要原因。所以企业请务必确保所有国内外员工的护照、签证文件及入出许可证皆在手边。不论是差旅或是驻外员工的新生儿，在出生时也必须将所有相关文件申请好并备妥，因为延迟登记将拖延撤离时间并造成严重后果。

计划是撤离程序中重要的一部份，人身安全专家必须将每个计划紧密的相互协调配合，每年至少要将该计划实地演练一遍，提出环节中最需注意的部分及调整修正。如此一来搭配企业的危机管理计划与实际命令、指挥的结合，是成功撤离的重要关键点。

当危机正面突击时

企业应该掌握世界各地状况及差旅员工动态及安全。若某些事件造成员工的不安全感，则随时准备启动撤离计划。例如：当街抢劫、反抗者将人当街掳走、执政者逃离该国留下动荡不堪的局面及无助的人民、基本物资、水、食物、电、及药物的补给中断。企业必须在领空军队撤离前、国界边防关闭或道路全面被攻陷前，让所有人员安全地撤离危险地区。每个企业体皆需设立自己的一个撤离启动点，将此条件建立在撤离计划内，事发时才能有效将员工的人身安全风险降到最低。

若在布达撤离命令前，当地的危险情况已恶化，国际SOS的救援团队一人身安全专家将随时准备待命，视





当地实际最新状况机警性地执行紧急撤离。而国际 SOS 的会员将能获得由人身安全专家组成的区域性风险管理中心，随时通报当地危险地区的最新消息、注意事项及医疗协助。同时，所有的会员也可随时与区域性风险管理中心联络，获悉所有最前端的消息及第一手的回应。

在后端，国际 SOS 拥有专机或任何形式的交通工具随时准备待命。根据当下的状况及命令，从小螺旋机到大型喷射机皆可机动性安排，前往危机地区的专机会载运着救援物资及非政府组织单位同仁与救援人员前往救援。

撤离专机随侍配备人身安全专家及医护人员，包含：医生、护士及医务辅助人员。医疗及安全事件往往紧密关连，两者中很少在一事件发生时，没有连带关系环环相扣。状况发生时，人们往往面临严重脱水、中弹遇害或其他伤害。所以在随侍的医务辅助人中，心理医师也会随行在旁，提供心灵安抚与治疗。

同时，当撤离计划已确定并执行，除持续掌握前端的风险及动态、饭店及抵达医院后的相关后续治疗也应事前安排好。贴心问候团队也将迎接所有疏散者的平安归来，并关切是否有进一步的需求及协助。

在飞机起飞前，必需再次确定该区域的领空无任何突袭风险、地面人群已被有效疏散。计划 B 也是必备的预备计划，其中包含飞航及疏散的替代路线。

最具代表性的案例，国际 SOS 曾在 2010 海地强震的撤离过程中，扮演了关键角色。1 月 13 日的强震发生后，24 小时内危机管理团队便聚集在当地做第一手的资讯搜集及回报。医疗及人身安全专家立即搭乘直升机抵达海地首都太子港，将事先的筹备作业发落完成，预先确定好飞行的电脑网络连接通讯稳定及备齐所有人身安全及医疗资源。领空救援分秒必争，当太子港的机场关闭时，直升机将会绕行飞行路线到临近的高尔夫球场降落。这就是实际员工、最高安全指导人员及企业状况的一种临时机动性应变计划。

注意每个环节是否环环相扣

在企业危机管理计划中，讯息的传达扮演重要角色及桥梁。在状况发生时，企业必须能够立即与当地差旅及驻外同仁联系并准确地知道他们的所在位置。必备工



具包含卫星电话。在近期发生的危机事件中，我们发现电话及 e-mail 沟通平台容易不稳造成中断现象，反倒是文字简讯是最稳定的通讯方式，在关键时间点，它是极其重要不可少的重要沟通工具。

70

Risk + Insurance Quarterly

Copyright Aon Co. All Rights Reserved

在危机的状况下，美元将是主要货币，所以企业必须规划当状况发生时，员工及驻外同仁能在周末及半夜随时领取美金做紧急用途使用。也就是说紧急团队在状况发生前，必需将财务小组一同纳入团队中，并授权整合紧急状况发生时能领取现金的正确员工名单。通常差旅员工是不会在该名单中，他们仅需一张信用卡或保证在突发状况下会付现的支付工具即可。现金在这样的情况下也是生存王道的工具之一。

全球差旅者已愈来愈多，而每个危机状况皆不一样，所以在员工出发前，前置作业相关的医疗、人身安全资讯必须清楚传达并确保他们皆了解。当他们已出发或情势有任何变动，也必须让他们于第一时间收到消息并掌握他们的实际动向。让他们了解 24 小时联络资讯也是很重要的一环。清楚的掌握、追踪所有差旅者差旅动向，并在他们出发前取得当地联络方法及医疗资讯。对差旅风险管理策略而言，追踪是非常重要的环节。而贴心的留意、观察及安抚所有差旅同仁的情绪及心理期待落差来抗衡现实情况对我们的冲击及影响，也是必备的一环。

整合性的风险管理计划与紧急应变计划是相互连结且一体两面，这是企业照护之责也是员工的福利。



Sir Alex Ferguson's Formula



HBR.org

Eight
Leadership
Lessons from
the former
Manchester
United Coach

- 1 Start With the Foundation
- 2 Dare to Rebuild Your Team
- 3 Set High Standards—and Hold Everyone to Them
- 4 Never, ever Cede Control
- 5 Match the Message to the Moment
- 6 Prepare to Win
- 7 Rely on the Power of Observation
- 8 Never Stop Adapting

71

Risk + Insurance Quarterly | 2013 Autumn
Volume 11

费格逊 · 领导 · 公司治理

苏芷柔

曼联 (Manchester United) 被誉为全球最有价值的职业足球队，自 2010 年来怡安 (Aon) 这个全球首屈一指的风险管理及保险经纪公司成为主场球衣的赞助商。不同于以往运动的赞助商都来自于一般消费性产品，这样特殊的策略联盟为企业赞助运动赛提供了一个特殊的先例。



苏芷柔

联席总监 – 策略发展
怡安保险顾问有限公司
(香港)

学历

香港科技大学工商管理
硕士
美国佛吉尼亚大学商科学
士

专业资格及证照

专业管理咨询师

專長

- 公司治理
- 策略制定
- 风险治理

费格逊爵士 (Sir Alex Ferguson, 或译弗格森爵士) 对于香港人来说一点都不陌生, 因为他是世界足球劲旅曼联 (Manchester United) 的前领队/ 主教练。怡安是曼联的赞助商。曼联于七月底造访香港并完成了一场出色的赛事, 为球迷所回味。

回想几个月前费爵爷 (球迷对他的尊称) 宣布退休, 成为了城中一个闹烘烘的话题。各大报章杂志都撰文怀念他的功绩, 认为他是近代足球史上最成功的教练, 因为自 1986 年到 2003 年, 曼联球队在他的带领下, 战绩彪炳, 在 1500 场球赛中仅输了 267 场, 共拿下了 38 项联赛锦标。

更为人称颂的, 是他的领导能力, 管理人才的策略及技巧: 他重视培养自身球会的年轻球员, 不依赖外援; 他看重球员的才干, 在一般人眼中岁数较大或较小的球员在他领导下仍然有充分的发挥机会, 散发异彩; 他把一个又一个有天赋但反叛的球星雕琢成器, 成为一代球星。故此很多政商界人士都争相向费格逊爵士学习, 认为他的方法可运用于足球场以外的地方。

事实上费格逊爵士的管理方法已成为了哈佛商学院的案例, 最新一期的哈佛商业评论也特别撰文讨论曼联的管理模式。

费格逊无疑对曼联很重要, 但曼联的成功, 是否他一个人的功劳? 曼联是一个纽约上市的企业, 有股东、董事会和管理层。费格逊作为领队时是管理层之一, 并不是董事会成员, 但听说他在退休后会「更上一层楼」, 加入董事会。



董事会是公司股东的代表，负责监察公司管理层的运作，并对不称职的公司管理层进行罢免。费格逊共带领了曼联 26 年，其中也不尽是一帆风顺的。在他加入的前 4 年，曾有很多球迷与传媒因为他战绩不佳，要求球会解雇他，但球会的股东与董事会选择继续支援他。最后，曼联终于在 7 个球季后拿到了联赛锦标，并在此后长时间占据联赛前列位置。

在费格逊领导曼联这 26 年的同时，曼联的同市球队曼城，共更换了 15 名领队。曼城的情况并不少见。现在的球会很多都已是上市公司，球赛结果影响著股价与球队争取赞助的能力。球队一旦成绩滑落，领队便会被辞退；新领队在短时间内不能把球队起死回生，也会被辞退。董事会对领队的忍耐力已越来越低了。这和很多其他上市公司的情形不相伯仲：在美国，坊间其中一个衡量新行政总裁（执行长）的标准是如果在他/她在上任的首一百天内不能做出一点成绩，他/她便应被辞退。

要可持续地发展，公司需要时间发展新业务或改善/提升旧业务，而在短期来说，公司业绩有可能受影响。正如费格逊需要时间培养曼联自己的年轻球员，而这些年轻球员初上场比赛时成绩或未如理想一样。股东/董事会对管理层的低忍耐力，会引致管理层的短视心态，只著眼于公司短期表现，而忽视公司长线发展。这是真正关心公司的人所不愿看见的。

要求董事会提高对管理层的忍耐力，并不是代表董事会对管理层的所有东西都容忍。董事会是要给予有潜质的管理层多一点时间改善公司营运，但对于一些绝对的事项，例如道德方面的事，便不应有容忍的空间。至于如何辨别有潜质的管理层，便要依靠董事会的功力了。理论上，董事会应在聘用管理层时便已知道管理层的潜质如何。

董事会可从费格逊如何辨识并容忍有潜质的球员，领悟出如何辨识并容忍有潜质的管理层！



AON

怡安和曼联足球队 于香港碰面

吴嘉欣

74

Risk + Insurance Quarterly

Copyright Aon Co. All Rights Reserved

作为曼联 2013 亚洲之旅的夥伴赞助，怡安协助呈献这支举世知名的球队予亚洲各地的客户和员工。这趟亚洲之旅涵盖多场国际表演赛，其中之一为 7 月 29 日在香港大球场举行对杰志 FC 的比赛。这是曼联在 2013 季前巡回赛中唯一在香港进行的球赛。

怡安香港凭借观赛的机会，不仅拉近了球队及客户和潜在客户的距离，同时也透过举办一连串的活动，在球赛前后几天让超过 450 位客户、业务合作夥伴、同事和其家人与球队作近距离的接触。

足球训练营

由曼联足球学校的专业教练所带领的两个足球训练营，目的为让客户和员工的孩子学习基本足球技巧。其中一个关爱社区足球训练营更是特别为表达对慈善团体麦当劳叔叔之家的病童的关爱所举办。



怡安贵宾酒会

这是一个特别为尊贵的客户而设的酒会，让客户和现职曼联球员见面，客户和其子女可以和球员一起进行电子游戏竞赛，并设有问答环节及合照和签名留念的机会。

风险和人才管理研讨会

怡安和曼联代表与多位来自本地和跨国机构的与会者进行交流，探讨如何帮助企业提升表现、降低风险和争取商机。这个座谈会也特别讨论了关键的商业议题，并分享怡安如何协助客户日常的风险管理和人才发展。



赛前酒会

我们邀请了客户和合作夥伴在比赛当天参加特设的赛前酒会。约有 200 位与会者一同度过一个轻松的夜晚，席间设有和英超奖杯合照的机会，其后与会者可乘搭我们特别安排的专车到球场。

这一连串的活动与及球赛都能让怡安和所有参与者留下难忘的回忆。「我们发现与曼联的合作伙伴关系给予我们一个很有效的方式，以开展和客户的谈话。」怡安风险管理顾问大中华区行政总裁包毅宏 (Owen Belman) 如是说。「怡安也运用专长，为曼联球队的球员受伤、绑架等风险提供风险管理服务，并对退休制度及继任者计划等提供人力资源管理服务。」

怡安自 2010 年起成为曼联的球衣赞助商，此举将持续到 2013-2014 年的赛季。及后怡安将展开与曼联持续长达八年的练习场地和训练服装赞助。曼联的卡林顿练习场将改名为怡安综合练习场馆。

附录一 财经密码

主要市场经济成长率 (%)

年度	台湾	中国大陆	香港	韩国	新加坡	美国	日本	英国
2008	0.73	9.60	2.10	2.30	1.70	-0.30	-1.00	-1.10
2009	-1.81	9.20	-2.50	0.30	-1.00	-3.10	-5.50	-4.00
2010	10.76	10.40	6.80	6.30	14.80	2.40	4.70	1.80
2011	4.07	9.30	4.90	3.70	5.20	1.80	-0.60	1.00
2012(f)	1.32	7.80	1.50	2.00	1.30	2.20	1.90	0.30
2013(f)	2.40	7.80	3.30	2.00	2.20	1.80	1.60	1.00
Date	2013/07							

主要市场失业率 (Unemployment Rate %)

年度	台湾	中国大陆	香港	韩国	新加坡	美国	日本	英国
2008	4.14	4.20	3.50	3.20	2.20	5.80	4.00	5.80
2009	5.90	4.30	5.30	3.60	3.00	9.30	5.10	7.70
2010	5.21	n.a	4.30	3.70	2.20	9.60	5.00	7.90
2011	4.39	4.00	3.50	3.40	2.00	9.00	4.60	8.00
2012	4.24	4.10	3.30	3.20	2.00	8.10	4.40	7.90
2013	4.10	n.a	3.30	3.20	2.10	7.40	3.90	7.70
	Jul	n.a	Jul	Jun	Jun	Jul	Jun	Apr

主要市场消费者物价变动率

年度	台湾	中国大陆	香港	韩国	新加坡	美国	日本	英国
2008	3.53	5.93	4.30	4.67	6.50	3.84	1.38	3.61
2009	-0.87	-0.70	0.60	2.76	0.20	-0.36	-1.35	2.18
2010	0.96	3.30	2.40	2.94	2.80	1.64	-0.72	3.31
2011	1.42	5.42	5.74	4.03	5.23	3.16	-0.28	4.48
2012	1.93	2.60	4.10	2.20	4.30	2.10	0.00	2.80
2013/1	1.15	1.00	3.00	0.60	1.00	0.30	0.00	-0.50
2013/2	2.97	1.10	4.40	0.30	0.80	0.80	-0.10	0.70
2013/3	1.36	-0.90	3.60	-0.20	0.60	0.30	0.20	0.30
2013/4	1.05	0.20	n.a	-0.10	-0.10	-0.10	0.30	0.20
2013/5	0.74	-0.60	n.a	0.00	0.00	0.20	0.10	0.20
2013/6	0.60	n.a	n.a	n.a	1.00	n.a	n.a	n.a

资料来源：IMF International Financial Statistics (IFS); OECD.Stat Extracts; 行政院主计处第三局；中华人民共和国国家统计局；香港政府统计局；U.S. Department of Labor；日本总务省统计局等。

台湾财产保险业保费收入统计表 (单位: 台币百万元)

年 / 月	火灾 保险 2	海上 保险	汽车 保险 3	航空险	工程险	责任险	信用保证 保险	伤害险
2010	17,365	8,484	52,658	1,261	4,156	6,567	1,221	11,309
2011	19,050	8,773	55,826	1,097	4,482	7,513	1,102	12,671
2012	22,223	8,445	59,653	836	4,652	8,250	1,045	12,724
2013/01	1,794	776	6,410	159	440	1,049	108	1,494
2013/02	1,118	732	4,257	19	308	639	65	841
2013/03	1,838	726	5,746	10	409	663	65	1,168
2013/04	1,723	755	5,583	2	376	661	74	1,081
2013/05	2,598	714	4,957	15	670	655	77	1,123
2013/06	3,557	612	5,132	65	442	725	104	1,080
1-6 月合计	12,628	4,315	32,086	271	2,646	4,392	493	6,788

台湾财产保险业保险赔款统计表 (单位: 台币百万元)

年 / 月	火灾 保险 2	海上 保险	汽车 保险 3	航空险	工程险	责任险	信用保证 保险	伤害险
2010	14,406	3,855	32,618	109	2,341	3,011	-161	4,703
2011	7,355	5,277	34,496	104	2,138	2,272	260	5,365
2012	7,097	3,508	38,321	377	1,965	2,790	382	5,604
2013/01	510	429	3,657	13	131	224	-12	547
2013/02	349	475	2,596	-3	74	175	43	346
2013/03	918	393	2,942	13	600	198	49	423
2013/04	358	384	3,336	6	103	218	7	479
2013/05	359	217	3,619	6	136	208	47	515
2013/06	173	350	2,810	-11	112	212	63	433
1-6 月合计	2,666	2,247	18,961	23	1,156	1,234	197	2,745

资料来源: 财团法人保险事业发展中心

2013 年 Q2 中国保险业经营情况表

单位：人民币万元

原保险保费收入	95123999.09
1、财产险	31266648.47
2、人身险	63857350.62
(1) 寿险	55565781.41
(2) 健康险	5864739.01
(3) 人身意外伤害险	2426830.2
人身保险公司保户投资款新增交费	18241665.75
人身保险公司投连险独立帐户新增交费	501421.8
养老保险公司企业年金缴费	3134090.9
原保险赔付支出	29625597.45
1、财产险	14942635.18
2、人身险	14682962.26
(1) 寿险	12376677.8
(2) 健康险	1812915.88
(3) 人身意外伤害险	493368.58
业务及管理费	11307063.75
银行存款	234050157.1
投资	494242497.7
资产总额	788396900.8
养老保险公司企业年金受托管理资产	23123744.91
养老保险公司企业年金投资管理资产	19295024.89

注：

- 1、本表数据是保险业执行《关于印发〈保险合同相关会计处理规定〉的通知》（财会[2009]15号）后，各保险公司按照相关口径要求报送的数据。
- 2、原保险保费收入为按《企业会计准则（2006）》设置的统计指标，指保险企业确认的原保险合同保费收入。
- 3、原保险赔付支出为按《企业会计准则（2006）》设置的统计指标，指保险企业支付的原保险合同赔付款项。
- 4、原保险保费收入、原保险赔付支出和业务及管理费为本年累计数，银行存款、投资和资产总额为月末数据。
- 5、人身保险公司保户投资款新增交费为依据《保险合同相关会计处理规定》（财会[2009]15号），经过保险混合合同分拆、重大保险风险测试后（投连险除外），未确定为保险合同的部分，为本年度投保人交费增加金额。
- 6、人身保险公司投连险独立帐户新增交费为依据《保险合同相关会计处理规定》（财会[2009]15号），投连险经过保险混合合同分拆、重大保险风险测试后，未确定为保险合同的部分，为本年度投保人交费增加金额。
- 7、银行存款包括活期存款、定期存款、存出保证金和存出资本保证金。
- 8、养老保险公司企业年金缴费指养老保险公司根据《企业年金试行办法》和《企业年金基金管理试行办法》有关规定，作为企业年金受托管理人在与委托人签署受托合同后，收到的已缴存到托管帐户的企业年金金额。
- 9、养老保险公司企业年金受托管理资产指养老保险公司累计受托管理的企业年金财产净值，以托管人的估值金额为准，不含缴费已到帐但未配置到个人帐户的资产。
- 10、养老保险公司企业年金投资管理资产指养老保险公司累计投资管理的企业年金财产净值，以托管人的估值金额为准，不含缴费已到帐但未配置到个人帐户的资产。
- 11、养老保险公司企业年金缴费为本年累计数，养老保险公司企业年金受托管理资产和养老保险公司企业年金投资管理资产为季度末数据。
- 12、养老保险公司企业年金缴费、养老保险公司企业年金受托管理资产、养老保险公司企业年金投资管理资产的统计频度暂为季度报。
- 13、上述数据来源于各公司报送的保险数据，未经审计。

2013年Q2中国财产保险公司原保险保费收入情况表

单位：人民币万元

资本结构	公司名称	原保险保费收入
中资	人保股份	11534076.46
	大地财产	987852.42
	出口信用	542231.76
	中华联合	1629980.52
	太保财	4230708.72
	平安财	5374376.96
	华泰	323344.31
	天安	495575.41
	大众	78191.12
	华安	319356.56
	永安	392249.76
	太平保险	523986.7
	民安	141452.09
	中银保险	263379.29
	安信农业	54918.57
	永诚	310312.22
	安邦	331636.7
	信达财险	154664.29
	安华农业	151009.33
	天平车险	221179.99
	阳光财产	809287.59
	阳光农业	226511.26
	都邦	183126.49
	渤海	81100.3
	华农	21139.5
	国寿财产	1588461.11
	安诚	94879.52
	长安责任	118119.93
	国元农业	79932.08
	鼎和财产	131559.95
	中煤财产	24000.21
	英大财产	447538.66
	浙商财产	146351.07
	紫金财产	156391.82
	泰山财险	34330.25
	众诚保险	26154.87
	锦泰财产	31620
	诚泰财产	7440.6
	长江财产	15535.81
	华信财产	2807.59
	鑫安汽车	8345.3
	北部湾财产	9932.4
	小计	32305049.49
外资	美亚	57473.33
	东京海上	26714.13
	丰泰	12502.53
	太阳联合	10161.52
	丘博保险	7168.64
	三井住友	25635.79
	三星	27663.8
	安联	37317.98
	日本财产	14932.39
	利宝互助	37150.88
	安盟	51757.05
	苏黎世	19013.82
	现代财产	4926.01
	劳合社	9.47
	中意财产	9784.31
	爱和谊	3012.33
	国泰财产	21928.36
日本兴亚	2764.68	
乐爱金	5054.32	
富邦财险	16261.91	
信利保险	1834.96	
	小计	393068.2
	合计	32698117.7

注：

- 1、本表数据是保险业执行《关于印发〈保险合同相关会计处理规定〉的通知》（财会[2009]15号）后，各保险公司按照相关口径要求报送的数据。
- 2、原保险保费收入为本年累计数，数据来源于各产险公司报送保监会月报数据。
- 3、原保险保费收入为各产险公司内部管理报表数据，未经审计，各产险公司不对该数据的用途及由此带来的后果承担任何法律责任。
- 4、美亚包括美亚上海、美亚广州、美亚深圳。
- 5、由于计算的四舍五入问题，各产险公司原保险保费收入可能存在细微的误差。

香港一般保险业务的临时统计数字

二零一三年一月至六月

直接及分入再保险业务

(港币千元)

业务类别	毛保费	净保费	满期保费净额	须付的佣金毛额	须付的佣金净额	已偿付申索毛额	已偿付申索净额	已承担申索净额	未过期风险调整	管理开支	承保利润 / (亏损)
意外及健康	6,393,092	5,386,459	4,492,953	776,408	562,062	3,374,262	2,860,418	3,098,660	12,957	523,533	295,741
汽车 - 损坏及法律责任	2,296,546	1,925,558	1,817,970	607,840	528,458	1,023,915	865,993	950,719	486	213,980	124,327
飞机 - 损坏及法律责任	14,980	5,884	4,510	1,015	246	7,678	2,081	7,077	0	1,401	-4,214
船舶 - 损坏及法律责任	1,487,866	978,752	614,339	144,948	97,805	610,116	329,107	347,366	-33	59,725	109,476
货运	736,377	481,627	439,720	126,989	79,059	284,062	198,356	188,394	-3	87,979	84,291
财产损失	4,337,368	1,896,889	1,780,488	880,466	448,878	1,436,538	581,151	688,951	-223	338,872	304,010
一般法律责任	5,863,559	4,461,664	3,659,774	875,454	649,522	1,848,040	1,478,385	2,141,339	-9,140	607,234	270,819
金钱损失	1,312,695	748,551	709,142	268,885	120,689	251,322	99,614	133,262	-72	189,458	265,805
非比例协约再保险	130,013	123,516	90,501	10,184	8,426	16,384	16,082	29,209	0	2,650	50,216
比例协约再保险	214,466	195,704	183,417	74,060	69,397	99,611	88,815	87,894	0	5,271	20,855
总额 Total	22,786,962	16,204,604	13,792,814	3,766,249	2,564,542	8,951,928	6,520,002	7,672,871	3,972	2,030,103	1,521,326

注：承保利润 / (亏损) 是根据保险公司呈报的“满期保费净额”减去“须付的佣金净额”，“已偿付申索净额”，“未过期风险调整”及“管理开支”而计算。

本报告所包含数字，是根据保险人向保险业监督提交的季度报表内申报的统计资料编辑而成。该等资料属临时性质及未经审计，并且以历年基础计算。因此该等资料有可能在经最后审计时而被修改。保险业监督虽已适当谨慎地编辑该等统计数字，但对该等资料不会作出任何保证或申述。

AON

www.aon.com