

# 新型態風險趨勢下保險業面對之環境、挑戰與機會 研討會

主辦單位：財團法人保險安定基金

2020年10月15日

## 專題演講：產險業的機會與挑戰

主講人：中華民國產物保險商業同業公會 陳燦煌名譽理事長

### 一、新型態的風險趨勢

新型態風險的機會與挑戰，正好就是我們今年所碰到的情況，大家切身感受到的就有：氣候變遷、傳染病的衝擊、數位科技風險、Z世代的自我主義新思維、全球政治風險的上升。

### 二、新型態風險對產險業的威脅

1. 意外事故損害之頻率與嚴重程度更甚於往昔，損害復原的時間更長，修復的困難更高，修復費用可能高於實際損失。
2. 無形資產與生產中斷之損失逐漸大於有形資產，賠償責任大於實質財產損失，損失原因調查和釐清的困難度上升。
3. 承保範圍的評估、核保技術、風險定價、理賠專業，前所未有的挑戰。因此保險業需要更明確地定義保險商品、更細心說明不保事項，以及更寬容地處理保險爭議。
4. 道德風險與心理風險大幅增加。可能有更多被保險人求償非承保事故的損失，而且可能訴諸輿論壓力試圖影響賠案處理。
5. 全球化營運環境變化快速，影響保險市場的因素大幅增加。過去的經驗與傳統的思維已經不足以因應全新的局面，因此我們需要建構新的系統性以及綜觀全局的能力。透過能看到問題本質的邏輯思考，才能提出切中核心的解決方案。

### 三、新型態風險下，產險業的機會與挑戰

1. 保險需求持續增加，但商品必須與時俱進

因應新型態風險以及新生活模式，保險業者應思考如何有效開發各種新商品，滿足消費者的需求，例如碎片化及個性化的商品、多元化的商品、綜合性的承保範圍等。另外，也可以透過保險商品促進被保險人更重視自身健康管理，例如外溢效應的保險單，綜合健康管理、醫療照顧與損失填補的功能等。

保險業也應該注意資訊安全與科技犯罪事件增加的情形，避免因此造成的損失。而消費者購買行為與付款方式的改變，導致信用風險增加，也是應該注意的風險。

2. 資訊數位化的營運模式

大數據爆發的年代，提升數據掌控能力，資訊之獲取、淨化、運算、利用，改變傳統作

業流程，提升作業效率，也有助於預防道德風險與逆選擇。

- 核保面：多維度大數據輔助保險精算精確衡量風險，精準定價，更容易控制損失率。
- 產品面：互聯網提供多元個人行為分析之風險數據，有助於設計定制化之保險商品，甚至提供健康管理之加值服務。
- 營銷面：人工智能精準推薦和線上客服，大幅降低業務取得成本。
- 理賠面：大數據技術協助黑名單過濾，建立反詐欺模型；區塊鏈技術解決紀錄存證、損失財物的溯源管理，實現快速理賠。
- 作業面：優化作業流程、AI 自動化處理、智能合約主動理賠。

### 3. 提升社會大眾對風險意識的覺醒

新冠肺炎對於全球造成了重大的衝擊，許多事情因此而明顯改變。而保險業可以藉由這樣的機會，持續提升社會大眾對於風險意識的省思。

### 4. 善用資訊科技與損防技術，轉化不可保風險為可保風險，提升潛在市場成為有效市場

風險的上升產生保險需求的潛在市場，保險的營運必須在符合可保條件規範下，才能形成有效市場。因應環境變遷以及利用資訊科技和損害防止技術，天災保險及農業保險、寵物健康險、新型非健保給付之高額商業健康險、網路保險等都更加普及。

### 5. 配合南向政策，建立亞洲營運據點

台商更積極南向投資，亞太及東協國家經貿發展快速，保險市場潛力無限，但是建構標準化的跨國經營模式將是另一種挑戰，包括對於語言、宗教、社會、商業模式、國際競爭、勞工安全、統計基礎、監管環境、政治風險等各種攸關經營的因素，都應妥善應對。保險公司應有依國際化標準建構管理系統，但以在地化經營，培育當地人才的長期經營策略，並支持當地監理機關，嚴守法令遵循。尤其要尊重當地民情，並落實風險控管。

## 四、新型態風險下，產險業永續經營的基本思維

保險業是所有的行業裡面，最強調永續經營的產業，而且產險業有協助強化社會韌性的功能。忠實支付賠款是保險的核心價值，但保險業可以更積極地推廣損害防阻的觀念和做法。順應環境變遷和技術發展，保險業必須進行數位轉型與研究發展，才能因應變局，而且應多維度經營打造無法模仿的企業競爭力，以透明化管理建構合法合規的經營理念。

企業責任最近受到越來越多的重視，保險業也應展現積極作為，推動保護消費者與維護清償能力的自律規範和行為，並承擔產險業的 ESG 社會責任，發揮積極的產業角色。

## 五、協助打造一個經得起考驗的韌性社會

強化社會韌性，應該提出能夠真正提升和改變社會的完整方案 (total solution)，注重整體系統性結構的提升與改變，讓我們更有能力去面對新型態衝擊。「聯合國災害風險減輕辦公室」及其合作夥伴於 2010 年啟動了 The Making Cities Resilient Campaign 運動，提出十大基本要素：

- 組織有韌性抗災能力

- 能判釋、理解及使用當前及將來之風險情境
- 有增強韌性抗災的財務能力
- 追求有韌性之城市規劃與設計
- 保護天然緩衝區，以增加自然生態系統提供之保護能力
- 增強公私機構部門的韌性抗災能力
- 瞭解並增強社會的抗災能力
- 提高基礎設施之韌性
- 確保災前整備與有效之災害應變措施
- 加快復原重建，並做得比災前更好

藉由結構與系統的強化，可以降低災害發生時之損失，並於災後縮短原功能復原的時間。我們無法避免各種風險的衝擊，但卻能透過經驗的學習以及制度的形成，愈挫愈勇地壯大與成長。相信當我們做好準備，必能承受風險的衝擊，終能安然度過挑戰並掌握機會。

## 主題：後新冠肺炎時期總體經濟及產業趨勢

### 主講人：中華經濟研究院 王健全副院長

#### 一、 新冠肺炎影響與因應

我國疫情已見舒緩，五月底應可確定暫告結束，但仍應預防冬天時疫情反撲以及流感化。歐洲、南北美洲疫情蔓延，我國景氣及觀光將受影響。第一季開始的生產斷鏈，逐漸延伸至內需服務業以及進出口，最終將影響經濟成長率。

新冠肺炎的影響可能比預期還長，疫苗的推出時程和效力仍是關鍵。除了部分經濟部門之外，整體景氣不易出現 V 型反轉。主要央行雖然重新推出量化寬鬆政策，但由於金融去中介化、大型企業／中小型企業面臨之問題不同、產業 M 型化等原因，寬鬆貨幣政策能否有效拯救實質景氣，仍待觀察。

除了以上的影響之外，新冠肺炎也將帶來改變，包括：

1. 去全球化：產品生產和服務要接近市場，供應鏈由長變短，投資佈局須要調整。公衛醫材等重要物資要在地化生產。
2. 去官僚化：政府的力量加強，但民粹也會強化，要注意中美經濟脫勾的影響。
3. 去實體化：線上服務會更受重視，區塊鏈以及金融科技等新技術的應用將加速。
4. 去弱存強：競爭更激烈，產業面臨重整以及新產業的不斷出現，企業必須持續強化競爭力並保有彈性。
5. 去污減碳：共享經濟、節能及智慧型產品成長。

#### 二、 多變的環境中，企業因應方向與策略

因應 2019 年以來中美貿易戰以及 2020 年以來之新冠肺炎疫情，企業應正視這些挑戰和趨勢的改變，思考如何因應。王副院長提出幾個建議：

1. 差異化/系統化：善用全球人才及 ICT 技術。
2. 精緻化/小量製造/生產短鏈化：強化通路連結、提升/建立品牌形象。
3. 掌握匯率波動/聚焦核心競爭力：善用匯率避險工具控制匯率風險，企業應專注於提升本業競爭力而非臆測金融市場波動。
4. 運用 AI 及 5G，鏈結數位生態鏈：透過創投（VC）併購國際企業或尋求合作機會，進行雙向人才、資金、技術、商業模式之投資及交流。

對企業而言，疫情帶來的短期挑戰和長期議題，以及可立即採取的行動方案包括：

1. 短期挑戰：營收及利潤侵蝕、供應鏈的破壞、人力資源議題、流動性問題。
2. 長期議題：不確定和不穩定的市場需求、供應鏈的重組和變化、監理法規趨嚴以及不確定、全球化程度降低/貿易壁壘增加。
3. 立即行動方案：確保業務可持續（BCP）、預期結構性變化並對其進行壓力測試已瞭解可能的影響、進行業務及營運模式調整強化企業韌性（resilience）及成長力。

### **主題：刻不容緩，氣候與能源轉型牽動社會鉅變工程**

**主講人：國立臺灣大學國家發展研究所 周桂田教授**

本場次由台灣大學風險社會與政策研究中心主任周桂田教授分享氣候及能源轉型的議題，包含由全球氣候跟 COVID-19 來看整個世界局勢的發展以及台灣在目前的系統風險下如何轉型。

周教授表示，氣候變遷如同 COVID-19 皆是全球跨界的風險，且已經成為破壞性新常態，並會直接衝擊到社會跟經濟跟產業的活動，故全世界已開始防範。

而高碳經濟和高碳社會越來越受重視，已經到了需要改變的時候。全球若能由目前的褐色（高碳）經濟轉向低碳經濟，將可獲得高附加價值以及社會共善的好處，這是第四波工業革命的趨勢。歐盟推動綠色政綱，德國、法國都有積極作為。

台灣當然不能置身事外，目前面臨的系統風險包含

1. 氣候脆弱：因為颱風及暴雨等，將造成基礎設施的破壞，進而導致各種產業的損失。
2. 褐色經濟：包含低能源價格（電價、水價、油價）、環境成本外部化等，台灣如何由高耗能、高排碳、高污染之產業轉向服務，或是低碳排但高附加價值的產業，是我們需要努力的目標。
3. 能源轉型瓶頸：因低能源價格造成對能源的過度依賴，進一步造成環境高度的承載與惡化，此議題亦將產生環境與世代的不正義，台灣在能源轉型上需儘速擬定清楚的戰略藍圖。
4. 人口老化：台灣 15-64 歲青壯年人口已於 2015 年達最高峰後即逐年減少，老年人口於 2017 年起超越幼年人口，預估 2029 年，老年人口將達幼年人口的 2 倍，如何增加勞動人口亦

將是一重要課題。

5. 人才：因低能源價格讓產業陷於微利製造模式，故造成低薪，不利人才引入。
6. 疫病傳染：COVID-19 下目前台灣並無太大影響，但應有前瞻性研究，以預先做好相關準備，甚至考量致災性氣候及疫病若同時發生，在老化的社會下，我國基層醫療網是否足夠強韌。

台灣面對上述系統性風險，周教授表示能源轉型將是刻不容緩的議題，台灣必須發展新的清楚的戰略思維，包含轉向低碳經濟、低碳市場與社會，發展新能源經濟與再生能源產業，這一個議題亦不會只有能源部門執行，需要很多部門，包含運輸、住商、建築，衛生及農業部門等等，甚至全民都要能夠一致，透過創新與改變發展軟實力，來展現我們的強韌的競爭力。

目前，臺灣已有 6 間企業加入 RE100 再生能源倡議，2 間企業加入 EP100 能源生產力提升倡議，31 間企業加入 TCFD 氣候風險揭露倡議，11 間企業加入 SBTi 科學基礎目標倡議，而且家數還持續增加中。

最近幾年台商回流，正可作為轉型契機。政府的治理架構應跳脫五缺思維，鼓勵低碳綠色高附加價值經濟。這將有助於台灣經濟和產業脫胎換骨去蕪存菁，邁向耗用資源低、高值化，以及創新研發的方向。

## 主題：「後新冠世界」的全球政經與投資趨勢分析

主講人：台北金融研究諮詢顧問 呂忠達講師

### 一、全球頂級「公共衛生」與「病毒研究」專家，目前對疫情有三個主要的判斷

1. 期盼疫情在今年夏天時會結束，是完全不實際的。
2. 新冠肺炎病毒會一直存在，不可能被消滅，人類社會要有長期作戰的心理準備。
3. 到目前為止，這個病毒是人類歷史上最難對付的病毒之一，控制這個病毒的困難度，可能會超過人類的估計。

### 二、現階段「不知如何預測」的窘境

如果從總體經濟的角度來看，這是「二戰」結束至今 76 年以來，第一次面臨全球供給曲線向左橫移、需求曲線卻向下調整，全球總產出、供給與需求同步下降，我們都沒有經驗，也就陷入「不知如何預測」的窘境，可以說幾乎沒有任何機構能夠提出疫情對經濟衝擊的可信預測。

在找不到預測模型的情況下，各國政府的經濟與金融決策，就出現了極端的模式，例如各主要央行的「無限量 QE」、美國政府的「直昇機撒錢」，或是菲律賓直接關閉金融市場等。

### 三、全球經濟陷入 150 年來最深度衰退的困境

「世界銀行」指出疫情造成全球經濟陷入 150 年來最深度衰退的困境。開發中國家多達一億人口恐落入每日所得低於 1.9 美元的極度貧窮；全球逾九成國家人均 GDP 衰退，也創 150 年來最大規模。全球實體經濟的基本面改善，可能是漫長且反覆的過程。

#### 四、全球主要央行的政策動向與全球政經情勢高度連動。「貨幣傳導機制」是重點

為了避免經濟嚴重衰退，以及穩住金融市場，各國央行紛紛祭出大幅寬鬆貨幣政策的救市手段。從3月中旬到4月上旬，聯準會除了閃電降息六碼以外，還相繼公佈了包括「無限量QE」在內的幾項「大放水」新措施。同時，為了緩解瀕臨崩潰邊緣的資金緊縮壓力，以「吃到飽」的方式，購買政府公債、企業債與金融債，對市場強力注入流動性，歐洲與日本兩大央行也隨後跟進，一時間流動性氾濫全球。

聯準會的大動作，確實有發揮穩定及帶動國際金融市場的作用。雖然美國還是疫情的重災區，但美股竟然收復今年來的全部失土；那斯達克指數與費城半導體指數更創下新高，股市表現與疫情發展和實體經濟，似乎完全脫鉤。

相較於2008年的金融海嘯期間，聯準會這次的救援行動更及時、更主動，它的「資金大放水」確實有發揮穩定及帶動國際金融市場的作用；而其大幅降息是「價化寬鬆」，擴大購債則是「量化寬鬆」，儘管政策上已是「量價並舉」，但這種寬鬆措施必須靠暢通的「貨幣傳導機制」才能有效，銀行業尤其扮演「關鍵性的中介角色」，而資金最終能否提供給此刻最需要紓困的廠商，仍有高度的不確定性。

#### 五、企業正面臨一個「理財新時代」的來臨！

利率將「非常長期」地維持在「非常低點」，政府債務金額的暴增，可能會使得聯準會很難考慮升息。「零負利率」(The Zero Lower Bound, ZLB) 將是未來幾年國際金融市場的「新常態」，這顛覆了人類的財經常識：以前我們被教育儲蓄是一種「美德」，而今天儲蓄將成為一種「懲罰」，定存族因為收益太低，勢將成為「無知的冤大頭」。

「理財新時代」下的邏輯思維：從「現金為王」，走向「現金為寇」、鎖定長期穩定收益、具有穩健收益特性的「有息資產」勝出、殖利率為王道。

「有息資產」將成為投資佈局重點，包括不動產投資信託基金(REITs)、多元收益產品、殖利率較高的亞股和台股。只要央行不停止QE，股市多頭就不會結束，不過由於企業盈利沒有跟上，股價劇烈波動在所避免。

國際熱錢追逐各國最優質個股，具有全球競爭力的公司股票，得到大部位的外資鎖定。

投資「不買成長、買有息」、「股票債券化」的現象，將會持續多年。

#### 主題：氣候變遷風險對保險業帶來之機會與挑戰

#### 主講人：台灣風險管理股份有限公司 許文科總經理

##### 一、全球氣候變遷的風險概況

2014年聯合國政府間氣候變遷專門委員會第5次評估報告(Intergovernmental Panel on Climate Change, Assessment Report 5)說明氣候變遷的效應會持續發生且越來越顯著，並預期21世紀末全球溫度預計上升攝氏1-3.7度、海平面上升0.26-0.82公尺、熱浪及強降雨頻率上升、乾溼季雨量差異更大。另2019年慕尼黑(Munich Re)與瑞士(Swiss Re)再保公司亦指出，天災事件發生頻率及造成的經濟損失有增加趨勢。

氣候變遷明顯現象包括：全球平均溫度升高、海水位升高、降雨型態改變，以及極端天氣事

件等，將影響糧食安全、水資源安全、能源安全、人類健康、生態安全，甚至可能因此影響政治安全。

## 二、台灣地區氣候變遷

1. 過去 100 年台灣溫度約增加攝氏 1.3 度，且有加速增溫的情況。
2. 若以最惡劣情境推估，至 21 世紀末台灣可能增溫超過攝氏 3 度，其中又以北部地區增溫最明顯。
3. 過去 100 年台灣的降雨量變化不大，但乾濕季的差異卻越趨明顯。
4. 四季已經明顯改變，夏季增長冬季縮短。
5. 極端高溫頻率增加，強度增強；極端低溫頻率減少，強度減弱。
6. 降雨兩極化趨勢，極端多雨與少雨日數皆增加。
7. 西北太頻洋與侵台之颱風個數減少，但強颱風比例增加。

## 三、氣候變遷對保險業的機遇與挑戰

保險業係以風險為運作核心的產業，預期持續性氣候變遷效應將挑戰保險業未來營運，故建議保險業應積極建構評估氣候變遷對承保業務(產業)潛在衝擊的分析能力，藉由提升對氣候風險的了解，亦可為保險業帶來些機遇，如掌握新型態保險需求、提供風險評估與損害防阻服務與增加新興投資機會(綠能投資)等。保險業因應氣候變遷之作為如：

1. 分析氣候變遷對業務的潛在衝擊。
2. 運用適當的保單條款與條件，促使客戶做出對的決策。
3. 落實保險業在損害防阻的角色。
4. 評估所投資資產之氣候變遷可能衝擊。
5. 評估潛在新商品與服務開發之市場。
6. 樹立因應氣候變遷之典範與善盡社會責任。

氣候變遷對於保險業可能帶來的機會包括：

1. 保險/服務需求擴大：天災保險以及再生能源專案保險的需求將增加。
2. 新保險商品：低耗油、節能保險、能源效率保險、綠建築或綠設備保險等。
3. 新投資機會：潔淨能源以及綠色科技投資等。
4. 推廣風險評估與損害防阻服務：提供氣候變遷分析與風險評估服務，以及損害防阻技術服務。
5. 樹立企業領導典範：提升內部的能源與碳排放管理提升企業形象、推動或參與減緩氣候變遷衝擊的宣導等公益活動。
6. 氣候風險的揭露：評估並公布氣候變遷對企業的影響並採取行動，增進消費者與投資人

對企業的信心。

#### 四、結語

氣候變遷處於現在進行式，藉由回顧歷史資訊與科學模擬，均呈現未來極端天氣事件發生頻率與對經濟衝擊將持續上升。依前述可知，氣候變遷風險是複雜(動態)且產生的風險具有高度不確性，故於評估分析時應考量可能產生潛在風險之影響。而身為以風險管理為運作核心的保險業，面對氣候變遷帶來的實體、轉型與責任風險，建議可透過產、官、學合作，增進對氣候變遷風險評估能力，以強化保險業面對天災風險的經營韌性。

### 主題：新興感染症之發展趨勢與應變之道

#### 主講人：何美鄉博士演說內容摘要

主題：新興感染症之發展趨勢與應變之道

#### 一、認識新興感染症

新興感染症這個名詞是源於傳染病的防治，在西元 1950 年至 1970 年這二十年間，是世界各國對於傳染病的預防及控制最為成功、最輝煌的時期。在那個時期，隨著抗生素的發現以及整個環境衛生的改善等，致使傳染病大規模發生的機率降到最低。直至 1981 年第一個愛滋病人出現，大概在兩年、三年後，愛滋病的病毒被發現，傳染病學界原以為病毒發現後，過幾年後就會有疫苗面市，但直到現在還是沒有辦法把這個病毒根除掉，也沒有疫苗。因此約在 1989 年的時候，傳染病界覺得像愛滋病這樣子的新的傳染病，將會繼續發生，所以就給一個名詞叫新興感染症。

近幾十年來發生的重大傳染病				
	名稱	發現時間	傳染模式	宿主
1	H5N1(禽流感病毒)	2003	禽鳥傳染給人	人、豬、鳥都是流感病毒之寄主
2	NIPAH(立百病毒)	1997	豬隻傳染給人	主要感染動物為豬，另外亦可感染貓、狗、蝙蝠、馬及齧齒動物等
3	MAD COW DIS(狂牛症)	1986	吃牛肉或其內臟	牛
4	ENTEROVIRUS 71(腸病毒 71 型)	1969	主要透過接觸患者的鼻或喉嚨分泌物、唾液、穿破的水泡和糞便，或觸摸受污染的物件而傳播。	人類



5	SARS(嚴重急性呼吸道症候群)	2003	飛沫傳染	果子狸、貉、獾、蝙蝠、猴及蛇、老鼠都是宿主
6	MERS(中東呼吸症候群冠狀病毒感染症)	2012	近距離飛沫傳染、接觸傳染(直接或間接)、動物接觸傳染或飲用駱駝奶	推測最可能的來源為動物，蝙蝠、駱駝
7	H7N9(A 型流感病毒亞型)	1988	禽流感病毒會存在於受感染禽鳥的呼吸道飛沫顆粒及排泄物中，人類主要是透過吸入及接觸禽流感病毒顆粒或受污染的物體與環境等途徑而感染	禽鳥類為天然宿主
8	EBOLA(伊波拉病毒)	2013	透過接觸受感染果蝠，此病毒可直接傳染給人，或是透過中間宿主之野生動物，例如受感染的猴、猿等再傳染給人	在非洲，果蝠(尤其是錘頭果蝠)、富氏前肩頭果蝠與小項圈果蝠被認為是可能的天然宿主
9	COVID-19(嚴重特殊傳染性肺炎)	2020	尚未完全了解，但從確診個案之流病調查與實驗室檢測得知，藉由近距離飛沫、直接或間接接觸帶有病毒的口鼻分泌物、或無呼吸道防護下長時間與確診病人處於 2 公尺內之密閉空間裡，將增加人傳人之感染風險	推測動物宿主包括蝙蝠(最大宗)、豬、牛、火雞、貓、狗、雪貂等

## 二、新興感染症的特性及日益增加的導因

新興感染症的特性：跨物種感染、RNA 病毒、嚴重病症、可能因基因演變更適於人傳人。

整體而言，新興感染症有日益增加的傾向，主要導因於：城市人口的增長、有效的跨國交通運輸、醫療診所的傳染、食品產業的工業化與全球性的供應鏈。因此，高密度人口都會區較易成為疫情重災區，例如 1918 年流感高峰期間，倫敦每週死亡率超過 55 人／千人，而英國全國平均則為 25 人/千人。

在 21 世紀，沒有一個新興傳染病是某國特有，每個都有傳遍全球的潛力，WHO 於 2016 決議，制訂研發研究疫苗藍圖，以對抗新興傳染病；國際性非政府組織「疫病大流行防制創新聯盟 (CEPI; Coalition Epidemic Preparedness Innovation)」則於 2017 年世界經濟論壇會議期間宣布成立，期待打造一個突發疫情不再對我們造成威脅的世界，針對一個假想的「疾病 X」，以各種創新疫苗平台研發疫苗，強調創新技術，以期在有突發疫病時，創新技術具有可快速應用於研發出有效疫苗的技術平台。

## 三、結語

隨著醫療科技的進步，並在相關機構的協調下，新興傳染病苗的研發速度，較以往更為快速。例如 COVID-19 病毒在 2020 年 1 月 8 日公諸於世，創新聯盟所研發的疫苗大約在 3 月 16 日

即已開始進行人體臨床試驗。但是與其擔心受到病毒的感染及寄望疫苗的開發，一個健康的生活模式，更尤為重要，畢竟我們本來就沒有生活在一個無菌的世界裡面。但如果可以保持一個良好的衛生習慣，如戴口罩、勤洗手、保持社交距離等，即可減少受到感染的機率。退步來說，即使受到感染也不見得會發展為重症，感染跟重症跟死亡是不能劃成等號。我們看到得到重症的人，其實他都有些風險因子，例如年長的、有慢性病、肥胖、不運動、抽煙等，都具有發展為重症的風險因子，如果本身保有健康的生活習慣，很多的感染者事實上是無症狀的。

因此，預防新冠病毒感染不容易，但只要妥善執行個人衛生防護，就可以降低感染風險，即使感染了，也比較可能是較輕微的無症狀感染。

## **主題：保險業營運衝擊分析與營運持續管理發展趨勢**

### **2020 研討會溫紹群副總演說內容摘要**

#### **一、變動時代中與風險共存**

隨著企業經營全球化，組織架構更趨複雜，部門分工更趨精細，員工的風險管理意識的建立將可有效評估並監控那些存在卻看不到的企業風險。跟風險並存是未來的新常態，風險永遠存在，如何管理和因應風險是我們可以掌握的。風險是一個危機，但也是一個機會。

另外，風險跟成本的隱藏損失的判斷，也非常重要，是評估營運持續或營運中斷風險的關鍵。

最近金融業對於營運持續風險意識上升，主要受到：1.政治、天災、疫情等黑天鵝事件頻傳；2.國內外監理機關要求；3.企業提升自我應變能力的期許；4.企業越來越重視社會責任等因素影響。

企業透過風險辨識、評估及衡量等，提出風險評估與回應，並訂定風險改善計畫。但提出計畫是一回事，企業也要借助內部稽核和內部控制制度，讓風險管理制度落實。

企業的風險意識/組織大約可分為五個層次：

1. 缺乏風險意識：依賴個人的能力及口號。
2. 零散的風險意識：由特定人員對負面的事件做出回應，僅管理部份風險。
3. 由上而下的風險意識：已有一致的風險管理框架及政策並定期進行風險評估，向董事會進行溝通，並建立風險管理知識分享的機制，具備提升認知的活動以及正式的風險諮詢流程，並有專屬的風險管理部門。
4. 系統化風險管理：能夠跨部門整合進行風險管理並完整的定義風險胃納程度，此階段之企業層級風險已經能夠被監控、衡量與報告，並已運用風險管理技術及工具，且建立應變計畫與事故通報程序，以及風險管理訓練。
5. 風險智能行組織：對於風險管理上已有情報力，可將風險即時反應於決策過程中。已將風險相關情資納入策略規劃、資本配置、產品發展等決策中，建立早期風險預警指標，風險與績效、激勵措施鏈結，運用風險建模、情境分析等方式評估風險。

企業應以達到第三級以上的風險意識/組織為目標。

企業推動風險管理文化時，可能遭遇缺乏整合性的風險管理程序、風險管理與實務未能充分結合、人員風險管理意識薄弱、僅關注個別風險等困難，此時必須透過整合式的風險管理方式加以解決風險管理範圍與權責的問題。

## 二、 新冠疫情加速數位變革

世界經濟論壇（WEF）提到，所謂數位轉型，意指在各種數位科技逐漸發展成熟，且成本不斷降低的情況下，企業透過這些新興科技疊加運用，深刻改變公司當前的經營模式，產生全新數位化的產品服務、營運流程及商業模式，而帶來的新商業機會的過程。各產業都在數位衝擊下漸漸產生巨大的影響。

尤其新冠疫情爆發後，隨著全球各國跟進鎖國與外出限制政策，民眾的消費、娛樂、教育、工作以及其他所有面向，都將面臨顛覆性的改變，而且一去不回頭。因此，新冠疫情加速了無接觸經濟崛起以及數位轉型。後疫情時代四大新興應用領域及市場包括遠距工作、遠距教學／訓練、資訊娛樂、電子／自動化商務。

台灣所面臨的衝擊較大，且會持續性發生，這不只是企業的挑戰，也考驗著城市、國家競爭力，而金管會也持續積極協助金融產業進行數位轉型及創新。

## 三、 營運持續管理與營運衝擊分析

關於營運持續管理(Business Continuity Management)的目的，即是協助企業正視風險，展現企業對於永續經營的承諾。藉由建立實施營運持續管理能力，將天然災害、人為危害、或資通訊中斷事件發生時，所帶來的衝擊和中斷時間降至最低。金管會於 109 年 8 月份公布「金融資安行動方案」與營運持續管理有關的內容包括：金融資安行動方案、精實金融韌性等。

企業邁向營運持續管理制度，可行的步驟包括：採用一套標準的方法、營運衝擊分析、確認復原策略、建立組織推動營運持續管理活動、以情境討論發展 BCP 的工作坊、演練及模擬事件可能影響及因應措施。

營運衝擊分析（BIA）即是評估作業流程、系統服務於發生中斷時，對公司造成的影響程度。這是為了決定企業復原目標時間與服務水準，再投入成本資源。分析的重點包括：最大可容忍中斷時間、復原時間目標、相依性、最小可接受運作水準、營運持續策略等。

完成營運衝擊分析後，企業依此發展營運持續策略、營運持續計畫、辦理演練，確保計畫的可行及落實。成功的關鍵為

1. 願意付出的核心小組：協調各單位參與各項活動。
2. 組織的全員參與：將營運持續管理深根於組織文化。
3. 高階主管的支持：一聲令下，全體動員。
4. 各單位的支持：各單位的全力參與，共同推動營運持續管理。
5. 玩真的：認真看待此事，並提出各種想法與建議，與專家或顧問們共同合作。