

參加 2025 年 RIMS 企業風險管理大會 會議報告

服務機關：財團法人保險安定基金

姓名職稱：資深研究員 曾琬雅

專 員 黃馨穎

出國地點：美國西雅圖

會議期間：114 年 11 月 17 日至 18 日

本報告內容為參訪所見及相關資料彙整所得。

目錄

壹、前言	3
貳、開幕致詞與主題演講 (General Session and Keynote)	3
一、開場致詞：ERM 的警鐘與社群支持	3
二、主席致詞：社群、專業成長與「全新風險時代」	4
三、主題演講：在人工智慧時代推動創新(Driving Innovation in the Age of AI) ...	4
參、2025 年 RIMS 企業風險管理大會專題摘要	5
專題一：克服偏誤：揭露並因應企業風險管理（ERM）中的認知偏誤 (Beating the Bias: Exposing and Combating Cognitive Biases in ERM)	5
專題二：如何贏得並保持管理階層對 ERM 的支持(Talk ERM to Me: How to Get—and Keep—Attention from Management)	6
專題三：巴爾的摩 Key Bridge 倒塌：罕見事故，還是可預期的意外？(The Collapse of the Baltimore Key Bridge: Rare Incident or Predictable Surprise?)	8
專題四：如何制定有效的企業風險管理（ERM）藍圖(How to Create an Effective ERM Roadmap)	9
專題五：事前準備-運用關鍵風險因子情境分析提升策略成功率(Brie Prepared: Leveraging Key Risk Factor Scenario Analysis to Enhance Strategic Success)	10
專題六：從監督到看見趨勢-為新風險前沿裝備董事會與高管(From Oversight to Foresight: Equipping Boards and Executives for the New Risk Frontier)	11
專題七：跨越界限-引入外部風險洞察，升級企業風險管理（ERM）計畫 (Benchmarking Beyond Boundaries: Elevating ERM Programs with External Risk Insights)	13
專題八：風險評估要做到多深？拿捏適當深度，發揮最大實質效益(How Deep Should You Go? Right-Sizing Risk Assessments for Maximum Impact)	14
專題九：風險指標、KRI 與 KPI 對於企業風險管理（ERM）框架的重要性 (The Importance of Risk Metrics, KRIs and KPIs to your ERM Framework)	15
專題十：提升標準：風險管理人員成為高階管理團隊關鍵策略夥伴的實務 作法(Raising the Bar: Proven Strategies for Risk Managers to Become Key Strategic Partners with Leadership)	16
專題十一：擺脫形式化查核(Moving Beyond the Checklist Charade)	18
肆、閉幕座談 (ERM Conference Finale SERMC Panel Discussion)	19
伍、心得與建議	21
附錄 2025 年 RIMS 企業風險管理大會議程	24

壹、前言

RIMS（風險管理學會，the risk management society®）創立於 1950 年，以強化風險管理專業能力為宗旨，致力於協助各界提升風險管理，促進社會之安全、穩定與永續發展。RIMS 透過專業交流、人脈網絡、人才培育、專業認證、政策倡議及研究等多元管道，服務來自全球 75 個以上國家、逾 20 萬名風險管理專業人士及企業決策主管。

本次參加之會議為 RIMS 每年舉辦之 ERM Conference，該會議為企業風險管理（Enterprise Risk Management, ERM）領域中具指標性之專業交流活動，匯聚致力於形塑未來企業風險管理發展方向之風險管理專業人士。2025 年會議時間為 11 月 17 日至 18 日，於美國西雅圖舉辦。會議包含超過 30 個專題場次，涵蓋人工智慧（AI）、策略、文化、韌性、風險胃納及價值鏈等，本報告摘錄會議重要之內容。

貳、開幕致詞與主題演講 (General Session and Keynote)

一、開場致詞：ERM 的警鐘與社群支持

開場致詞以西雅圖在地意象引導，進而連結「世界持續以各種警鐘提醒風險管理重要性」之核心訊息。致詞者提及 RIMS「策略與企業風險管理委員會」曾提出《ERM 的警鐘：十年後》報告，回顧 2008 年金融危機後的反思，並提出三項關鍵問題：組織是否真正重視、是否將教訓落實、以及 ERM 是否改變未來結果；致詞者表示該等問題之答案均為肯定，但亦強調「仍有大量工作待完成」。在全球疫

情已逾五年之際，致詞者指出此刻為再次檢視 ERM 成效與價值的關鍵時點，並強調與會之 ERM 領導者正處於最能對外展現 ERM 貢獻的角色位置，且企業領導階層對 ERM 投入的價值認知正在提升。

二、主席致詞：社群、專業成長與「全新風險時代」

RIMS 2025 主席 Kristen Peed 女士分享其職涯初入風險管理領域之經驗，指出雖透過課程與書籍累積知識，但真正帶來能力提升的是「社群」支持與同儕交流；其並表示在「全新風險管理時代」下，風險將更複雜、更不可預測且衝擊更嚴重，迫使組織重新想像風險策略並採取更主動作為；同時，外界對風險管理專業的期待提升，而 RIMS 將持續提供支持以協助風險專業人員成長與茁壯。

三、主題演講：在人工智慧時代推動創新(Driving Innovation in the Age of AI)

本場主題演講由 Dan Chuparkoff 先生說明人工智慧(AI)之本質、限制及其對企業風險管理(ERM)工作型態之結構性影響。Chuparkoff 先生指出，AI 正快速滲透各類工作活動，能提升問題處理效率與決策信心，同時也可能帶來新型態風險；關鍵不在於將 AI 視為不可理解的黑盒，而在於由管理與專業人員理解其運作邏輯、適用範圍與風險邊界。

Chuparkoff 先生說明生成式 AI 的核心能力為「預測下一個最可能出現的內容」，本質上屬於機率模型與共識導向工具，傾向產出鐘形曲線中間值；因此於高度不確定、邊

界或小眾議題上，可能僅提供低信心或偏誤結果。所謂「幻覺」並非系統錯誤，而是模型特性之一，使用者應要求 AI 提供信心程度、資料來源與推論脈絡，並自行判斷是否達到可採用門檻，避免未經查證即作為決策依據。

在工作影響方面，Chuparkoff 先生提出「工作金字塔」概念，底層包含溝通、流程與資訊整理等高頻、重複性工作，而頂端則包含問題解決、決策與未來想像等；AI 將主要承接底層工作，使專業人員得以將時間投入於更高價值之分析與判斷。Chuparkoff 先生並舉例 AI 在會議紀錄、議程準備、決策追溯及跨語言即時翻譯等應用，指出全球協作與資訊流通模式將因此出現實質改變，科技輔助將成為因應複雜環境與工作負荷的必要條件。

Chuparkoff 先生並指出，AI 的角色更接近「實習生」而非「副駕駛」，其產出須經人類逐次審閱、修正並負最終責任，並以司法實例說明未經查證的 AI 內容可能造成重大後果。AI 的適當定位在於加速資訊取得與整理，而非取代專業判斷。

參、 2025 年 RIMS 企業風險管理大會專題摘要

本次會議議程豐富，包含超過 30 個專題場次，部分場次並於同時段舉辦，故僅就參加之場次擇要說明：

專題一：克服偏誤：揭露並因應企業風險管理（ERM）中的認知偏誤 (Beating the Bias: Exposing and Combating Cognitive Biases in ERM)

本場專題演講主講者為 Risky Business SW, LLC 的 Shreen

Williams 女士，其聚焦於「認知偏誤對企業風險管理（ERM）流程與決策品質之影響」，說明偏誤如何於 ERM 各階段系統性介入，影響風險資訊之辨識、解讀與運用。Williams 女士指出，ERM 核心並非法令遵循，而在於確保決策者於適當時間取得適當資訊，以強化具充分風險考量之決策信心；若未於第一線落實，ERM 易流於形式。

演講以六階段 ERM 生命週期為架構，說明常見偏誤及其因應方式。於風險辨識階段，組織常受「複雜偏誤」影響，偏好艱澀設計，導致第一線難以運用；建議以簡化溝通、資訊圖像與納入關鍵人員參與改善。於風險評估階段，「錨定偏誤」使決策過度依賴既有數值，忽略新資訊；可透過事前預讀與事後校準降低影響。於風險處置階段，「自利偏誤」與「過度自信」易低估風險，導致決策由主動轉為被動；建議導入事前失敗分析 (premortem)、外部審視與量化檢核。

於風險監測階段，「確認偏誤」可能使異常訊號遭忽略；可透過量化門檻與反證要求改善。於風險報告階段，「一致性偏誤」可能壓抑不同意見；應建立鼓勵發聲之文化。於風險決策階段，「框架效應」顯示資料呈現方式將影響決策結果，故應標準化呈現並兼顧正反觀點。

整體而言，認知偏誤為人類決策之普遍特性，ERM 重點在於提升覺察並透過制度設計加以緩解，以強化組織決策品質與風險韌性。

專題二：如何贏得並保持管理階層對 ERM 的支持(Talk ERM to Me: How to Get—and Keep—Attention from Management)

現代企業風險管理（ERM）正經歷從規避損失的「阻礙者」，轉型為驅動戰略達成之「知識中心」的關鍵變革。Hub International 負責人 Christy Howard 強調，要贏得高階管理人員的長期支持，ERM 須捨棄瑣碎的技術細節，改以視覺化儀表板將風險指標（KRI）與企業績效（KPI）直接掛鉤。當風險管理能證明其在保護利潤與增長目標方面的價值時，它便從單純的成本中心，晉升為績效的保衛者。

關鍵指標連結參考表 (KPI vs. KRI)

戰略角度	核心 KPI (管理層關注)	對應 KRI (ERM 監控)	戰略產出與保障
財務與成長	年度淨利、市場佔有率	氣象數據偏離、市場波動指標	透過財務工具抵消損失，維持擴張實力
營運穩定性	服務可用性、平均停電時間	零件庫存水位、廠商停產資訊	建立共享機制，確保營運不中斷
戰略達成率	五年戰略目標完成度	關鍵里程碑阻礙因素	進行微型風險評估，掃除成長障礙

實務案例顯示，卓越的風險管理能將危機轉化為競爭優勢。例如農業機構透過精準預測應對乾旱風險，在極端災害中反而具備收購對手的財務實力；電力合作社則藉由風險評估建立零件共享機制，打破部門隔閡並解決供應鏈難題。為了將此機制深植於企業組織基因，應主動採取「微型風險評估」，並在 IPO 或併購等變革契機時，透過情境分析與演習建立應變直覺，強化穩定性與預測能力。

最終，ERM 必須與組織戰略同行，成為具備問題解決能力的戰略夥伴。透過與高階管理人員建立情感連結並分享實戰教訓，風險管理能從枯燥的法遵框架，蛻變為有溫度的決策支援系統。

成功的 ERM 核心目標在於「保護增長而非限制增長」，讓企業在面對未知挑戰時，擁有將風險轉化為收購機會與創造領先的競爭優勢。

專題三：巴爾的摩 Key Bridge 倒塌：罕見事故，還是可預期的意外？(The Collapse of the Baltimore Key Bridge: Rare Incident or Predictable Surprise?)

本場次由美國 Federal Retirement Thrift Investment Board 的 Thomas Brandt 先生以「巴爾的摩 Key Bridge 倒塌」作為企業與公共風險管理之案例研究，檢視其究竟屬於罕見事故，抑或可預期卻未被有效處理之風險事件。Key Bridge 建於 1977 年，依當時設計標準設有防撞結構，惟 2024 年 3 月 26 日凌晨，貨櫃船 Dali 出港時失去動力並於數分鐘內撞擊橋墩，造成橋體全面倒塌，導致 6 名工程人員罹難。雖因即時通報而成功封橋，仍無法避免重大人員傷亡。

Brandt 先生指出，船舶撞擊橋樑並非首例，歷史上已有多起類似事故，且 Key Bridge 本身亦曾於 1980 年遭船撞擊，顯示此類風險並非不可想像。風險概廓隨時間已顯著改變：1991 年後雖更新橋樑設計與補強指引，卻未強制既有橋樑進行脆弱度評估；2016 年巴拿馬運河擴建後，進出港口之船舶數量與船型大幅增加，已超出原設計假設。

更關鍵的是，巴爾的摩港口安全協調委員會過去近 20 年會議紀錄曾多次明確警示「大型船舶失控恐致橋樑倒塌」，惟該委員會僅具建議功能，無權限與經費，且權責不清，相關建議長期未能轉化為具體行動。事故後，美國國家運輸安全委員會(NTSB)

脆弱度評估亦指出，Key Bridge 風險遠高於關鍵橋樑門檻，主管機關未曾執行相關評估。

Brandt 先生據此認為本案符合「可預期的意外」特徵：問題長期已知、情勢惡化、短期成本與長期效益落差、難以挑戰現狀。結論強調：風險委員會若缺乏授權、資源、上行通報與問責機制，將難把預警轉為行動；即使無法立即投入資源，亦應明確記錄風險接受並持續再評估，以免長期「說了但沒做」造成更大損失。

專題四：如何制定有效的企業風險管理（ERM）藍圖(How to Create an Effective ERM Roadmap)

本次座談聚焦於重新定義 ERM 的核心價值，強調其精髓在於「企業（Enterprise）層級」的全局視野。有效的 ERM 應超越傳統的「風險清單管理（ELM）」，避免陷入零散、無行動導向的條目堆疊；相反地，應採用由上而下的策略思維，將風險管理與企業決策深度整合。其核心目標並非規避所有風險，而是透過「明智面對風險（Risk-Smart）」的態度，識別並承擔正確的風險以獲取回報，使 ERM 成為決策過程中不可或缺的環節。

在建置藍圖的旅程中，企業需經歷從被動「推動」到主動「拉動」的轉型。這段過程必須遵循嚴謹的先後順序：首先建立治理權威與基礎，接著透過利害關係人訪談來對齊策略目標，最後才進入驅動風險文化的主動區。為了維持藍圖的生命力，企業應建立如同感測器般的反饋循環與信號機制，預先設定觸發點（如重大併購或參與度下降），確保在環境變動時能及時重新對齊策略，展現預見力而非疲於奔命。

推動與拉動風險管理特徵與定位

發展階段	性質	特徵與手段	角色定位
被動風險管理 (Passive)	推動 (Push)	建立治理架構、政策權威、監督委員會、利益相關者初步溝通。	側重法遵與強制性要求，建立基礎。
主動風險管理 (Active)	拉動 (Pull)	建立風險調整後回報模型(RORC)、明確責任制與時間表、驅動風險文化、設定策略風險願景。	成為「信賴的業務顧問」，業務單位主動尋求建議。

最後，推動 ERM 的成功關鍵在於創造「快速獲勝(Quick Wins)」的價值。透過具體的成果產出，能有效提升 ERM 團隊的內部威望，使其從單純的法遵單位轉型為優化風險配置的「信賴顧問」。當企業進入成熟的主動階段，開放的風險文化將成為常態，此時應確保與管理層達成衡量標準的共識，防止風險管理淪為個人利益工具，進而鞏固其公正性與長期的策略價值。

專題五：事前準備-運用關鍵風險因子情境分析提升策略成功率 (Brie Prepared: Leveraging Key Risk Factor Scenario Analysis to Enhance Strategic Success)

本場次由 AARP 的 Joe Pugh 先生及 Arthur J Gallagher RM Services 的 Lianne Sison 女士主講，以「Key Risk Factor Scenario Planning (關鍵風險因子情境規劃)」介紹一套以策略為起點的情境分析方法，並以虛構西雅圖起司公司案例說明如何落地操作。講者指出，此方法可視為 ERM 的自然延伸：先釐清近、中、長期目標，再辨識影響策略成功的關鍵不確定性，藉由故事化情境推進時間視野，突破組織常見「僅能思考 3-5 年」的限制。主講者並說明其與 Futurecasting (前瞻/未來研判) 之互補關係：前者以多重可能未來、外部訊號與趨勢分析 (signal sensing) 建立情

境背景，後者則在工作坊中聚焦策略相關風險，形成可行的情境與行動。

方法上，會前檢視年報、策略及資本規劃等資料，掌握高階關切重點；工作坊以 SWOT 產出要素後，依「重要性/影響」與「確定性/不確定性」重新定位，據此選定需建構情境的高影響項目，並以 ERM 流程推演：成因、影響、預警指標、既有控管缺口與改善優先序。案例中，公司擬進軍有機/素食起司市場，除既有供應鏈、品質安全、價格波動與競爭等風險外，新增法令遵循與標示要求等不確定性，並形成如食安事件、關鍵供應商流失、無法符合有機標示等情境，據以調整策略或風險控管。講者並提醒 AI 可作為資料彙整與腦力激盪工具，但不可取代跨部門對話與判斷；執行者應視議題性質，適度納入高階管理階層及第一線實務單位，以確保討論結論具可行性並利於後續採行。。

專題六：從監督到看見趨勢-為新風險前沿裝備董事會與高管 (From Oversight to Foresight: Equipping Boards and Executives for the New Risk Frontier)

當前企業治理的核心正經歷深刻變革，重點已由單純的「法遵監督」轉向具備洞察力的「策略遠見 (Foresight)」。在此架構下，董事會與管理層的職責日益明確：前者專注高階管理人員的治理與策略審核，後者則深耕執行與文化形塑。風險專業人士則扮演關鍵的橋樑角色，透過統一的風險語言打破部門孤島，主動挑戰策略假設並識別隱藏的連鎖風險，目的在建立如智慧裝置般的「例外管理」機制，在決策關鍵時刻能精準推送警訊。

推動前瞻眼光需採取循序漸進的轉型路徑。首先，企業應透過高階管理人員對話釐清風險認知，將單向報告升格為納入外部觀點的雙向對話。隨後，應採用「槓鈴策略」管理風險胃納——在追求策略達成時積極承擔必要風險，在保護聲譽時則嚴謹規避。為了捕捉如「煤礦金絲雀」般的微弱信號，企業應定期進行情境模擬與演習，將風險概況深度整合至預算與決策循環中，以決策效率與利益相關者的信心作為衡量成功的指標。

有效的董事會報告檢核清單

檢核項目	內容
目標對象確認	確認是向全體董事會（側重策略）或特定委員會（如審計、提名）報告。
基礎要素呈現	包含風險概況、最顯著風險及緩解行動方案的重點。
風險指標 (KRI)	提供監控數據及其容忍度，以利決策判斷。
情境規劃	包含針對重大風險或連鎖風險的演習結果。
成功案例紀錄	回報過去一年 ERM 計畫的達成事項與風險緩解成果。
外部趨勢對標	加入新聞焦點、行業新興風險（如 AI 的全球模型轉變）的分析。

最終，建立企業韌性的核心在於防止「與市場脫節」。歷史經驗顯示，企業最大的威脅往往源於缺乏應對技術轉型的遠見。風險管理不應是靜態工作，而需隨 AI 等外部環境動態調整；透過將深層洞察轉化為決策支援，董事會與管理層方能敏銳捕捉轉機，確保企業在多變的商業版圖中長久生存。

領先企業會失敗的經典案例分析

企業名稱	失敗核心原因	錯過的關鍵機會/風險
全錄(Xerox)	未能識別內部創新	擁有個人電腦的所有組件，卻未能意識到可以生產 PC。
柯達(Kodak)	轉型遲緩	錯過數位照片的進化浪潮。
玩具反斗城	錯誤的策略決策	與亞馬遜合作銷售玩具，卻阻礙自身的電商發展。
百視達	未見技術顛覆	錯過串流媒體取代租賃模式的趨勢。
黑莓/Nokia	產品演進脫節	錯過智慧型手機的革命。

專題七：跨越界限-引入外部風險洞察，升級企業風險管理

(ERM) 計畫 (Benchmarking Beyond Boundaries: Elevating ERM Programs with External Risk Insights)

在「指數級風險」時代，信用、營運與 ESG 等風險高度聯動，傳統孤島化的風險管理模式因依賴過時數據，已難以應對瞬息萬變的環境。企業必須引進外部即時數據與基準測試，並透過統一的儀表板整合網路安全、財務及國家風險等五大領域指標以突破「有根據的推測(Educated Guess)」之困局。這不僅能讓董事會清晰掌握企業在產業中的成熟度位置，更能將風險管理從被動防禦轉化為驅動增長的戰略資產。

推動數位轉型的核心在於 AI 技術的導入與供應鏈韌性的強化。透過 AI 的「資料庫三角校對」技術，企業能有效消除數據盲點、減少誤報，使分析師專注於決策執行。針對供應鏈風險，則需建立即時監控系統，利用人員流動、財務異常等先行指標預判危機，確保業務連續性。變革路徑應遵循「爬、走、跑」策略，由小規模計畫切入並展示成本效益，逐步凝聚企業共識，最終實現數據驅動的決策體系，確保在全球競爭中保持優勢。

風險管理模式之傳統與現代對比

風險管理維度	傳統模式 (靜態/內部)	現代模式 (實時/外部/AI)
數據來源	依賴內部過時、靜態數據	整合全球化實時外部數據與基準測試
決策基礎	孤島化的主觀判斷與猜測	跨部門統一儀表板與 AI 邏輯解釋
監控頻率	週期性、落後的被動反應	每日、每小時甚至更頻繁的主動預警
處理效率	人工清理分散、重複的誤報資訊	AI 自動三角校對並剔除無效資訊

專題八：風險評估要做到多深？拿捏適當深度，發揮最大實質效益(How Deep Should You Go? Right-Sizing Risk Assessments for Maximum Impact)

本場次由 Delta Air Lines, Inc. 的 Shawn Punancy 女士及 Salesforce.com 的 Lianne Appelt 女士共同主講。內容聚焦「如何適度拿捏風險評估深度 (right-sizing)，以提升決策影響力」，講者指出風險評估並非越複雜越好，而應依組織成熟度、文化、風險胃納及決策需求選擇合適作法。依會議中之調查顯示，多數與會者認為自身企業之風險評估僅涵蓋基本或部分最佳實務，表示已完全成熟且高度結構化者比例有限，反映風險評估常面臨資源、時間與利害關係人投入不足等限制。

講者提出三種主要風險評估模式。第一為「快速掃描 (quick touch)」：低投入、短期完成，適用於資源有限、需快速排序或臨時決策之情境，故不適合高度監理或成熟度高之組織。第二為「標準型評估」：結合風險盤點、影響與可能性、情境討論、關鍵風險指標與趨勢分析，適用於較穩定環境與年度規劃，可支援資本配

置與投資決策。第三為「深度評估（full-scale deep dive）」：高投入、高度洞察力，適用於併購、重大法規或重大營運變革，但需避免分析過度與缺乏決策終點，導致資訊過時或效率低落。

講者並指出，若未考量組織文化與成熟度即採深度評估，易引發反彈，反而阻礙 ERM 推動；初期可透過高層定期對話、風險排序等簡化方式建立共識，再逐步導入量化。相對地，成熟計畫若被認為「內容陳舊」，亦應視為調整方法、補充新工具或引入即時資料之契機。常見陷阱包括過度複雜或過度簡化、過度依賴自評、忽略跨部門與灰色地帶風險、評估時點不當，以及誤將負責風險管理之人員視為風險『承擔者』而非『協調與促成者』。

結論指出，風險評估成效應以是否促成行動與改變行為為檢核標準；可藉由建構分層式評估機制，結合同年度之正式評估與必要時之臨時或中期檢視，並透過持續性溝通機制，確保評估結果即時、相關且能支持策略決策。

專題九：風險指標、KRI 與 KPI 對於企業風險管理（ERM）框架的重要性(The Importance of Risk Metrics, KRIs and KPIs to your ERM Framework)

在現代企業風險管理（ERM）框架下，核心目標已從單純的風險識別轉向「數據驅動決策」。為解決傳統報告過於冗長且缺乏行動指引的弊端，企業必須引入量化指標，將風險具象化為數值。這不僅能精準衡量緩解措施的有效性，更能在風險承擔與獲取報酬之間取得動態平衡。

有效的指標制度需整合前瞻性的「關鍵風險指標（KRI）」以

監控過程，並輔以回溯性的「關鍵績效指標 (KPI)」來衡量成果。開發過程中，應與業務單位深度協作，針對具體風險情境定義驅動因素，並遵循 SMART 原則「明確 (Specific)、可衡量 (Measurable)、具行動力 (Actionable)、可靠 (Reliable) 與及時 (Timely)」設定「綠、黃、紅」三色預警值，建立明確的容忍度與上報機制。此外，企業應開發「風險健全指數」以評估 ERM 執行品質，並透過「區域化管理」提供特定節點的細緻數據，避免整體評分的模糊性。

風險健全指數與區域化指標

工具名稱	具體執行建議	包含的關鍵指標	預期效果
風險健全指數 (Health Index)	建立綜合儀表板，追蹤風險管理計畫本身的成效。	營運目標達成率、成熟度進展、培訓參與率 (目標 80%)、演習回應質量。	衡量 ERM 計畫的成熟度與文化滲透率。
區域化指標 (Regional Metrics)	提供特定區域視圖，並使用「三欄式報告」呈現。	區域節點特定漏洞數、自我認知風險 vs. 外部趨勢掃描。	讓區域負責人對數據有感，促使針對性的風險對話。

實務執行上，建議導入自動化工具建立「數位駕駛艙」，整合現有 HR 或 IT 系統數據以降低行政負擔，並優先監控前五大核心風險。指標開發應秉持「質優於量」的原則，專注於影響戰略的關鍵因素。最終，ERM 轉型的成功關鍵在於將專業風險術語轉譯為業務決策語言，確保每項數據異動都能直擊「那又怎樣？」的核心問題，使風險管理從單純的洞察轉化為具備預判能力的「遠見」，直接轉化為設定年度戰略。

專題十：提升標準：風險管理人員成為高階管理團隊關鍵策略夥伴的實務作法 (Raising the Bar: Proven Strategies for Risk

Managers to Become Key Strategic Partners with Leadership)

本場次由 Origami Risk 的 Raina Hathorne 及 Rush Enterprises 的 Matt Jones 共同主講，講者強調，風險管理不應流於「勾選確認」或形式合規，而應透過獨立驗證與實際查核，確認業務單位是否真正落實既定作法。風險人員的角色不在於指責，而在於理解執行落差背後的原因（如人力流失、流程中斷），並協助單位修正與強化執行力，以建立可持續的「風險肌肉記憶(risk muscle memory)」。

講者進一步整理五項實務重點。第一，深入了解業務是所有工作的基礎，風險主管需能同時使用第一線與高階管理層的語言，理解組織如何創造價值、資源配置與脆弱環節，方能在決策層產生影響力。第二，建立信任至關重要，透過一致性、同理心與日常互動累積可信度，讓業務單位感受到風險管理是協助成功，而非單純找問題。第三，將風險連結策略與財務影響，以主管熟悉的取捨、預算與目標語言溝通，提升風險議題的決策相關性。第四，以數據說故事，將風險數據結合脈絡與敘事，讓數字轉化為可理解、可行動的意義。第五，風險管理角色需從「守護者」進化為策略夥伴，在保護價值的同時，協助組織在可控風險下創新與前進。

結論指出，風險人員與高階主管互動時，應同時提出問題與解決方案，並回扣至領導者真正關心的目標與成果；透過正式與非正式管道持續建立關係，才能讓風險管理成為推動組織目標的關鍵助力。

專題十一：擺脫形式化查核(Moving Beyond the Checklist Charade)

本場次由 Public Services and Procurement Canada 的 Bilal Omer 先生主講，其以「走出清單式作秀 (checklist charade)」為核心，說明許多組織在推動企業風險管理 (ERM) 時，過度著重流程與交付成果的外觀，而未能真正影響決策與組織韌性。講者以加拿大聯邦政府實務經驗指出，即使具備多樣風險工具與產出，若未與策略、規劃與問責機制連結，風險管理仍可能流於形式。

透過對比兩個規模相近的組織案例，Omer 先生說明「表面成熟」與「實質有效」的差異。組織 A 產出豐富、工具先進，卻欠缺與規劃及目標的連結、角色責任不清、訓練不足，導致風險不具策略相關性；組織 B 雖較不華麗，卻能將風險管理納入規劃與報告流程、落實教育訓練並追蹤改善成效，實際參與決策過程。此對比揭示「清單式作秀」的本質：為完成任務與呈現成熟度而執行風險作業，卻未確保其策略價值。

Omer 先生歸納兩項根本成因：一是風險環境快速變動，迫使組織倉促導入流程；二是組織文化偏向任務完成與時程壓力，弱化深度參與與長期價值。Omer 先生引用專業調查指出，風險難以有效嵌入策略與規劃、多集中於年度與營運層次，成熟度不足，皆加劇此現象。

為此，Omer 先生提出三項改善方向：第一，將風險管理明確連結公司策略目標，並透過關鍵業務活動及既有公司治理架構落實風險管理作為，以提升執行效能與責任歸屬之明確性；第二，

建立全組織一致之風險認知與治理架構，明確劃分董事會、高階管理階層、風險長、風險所有人及 ERM 團隊之職責分工，以避免風險責任被誤認為由 ERM 單位承擔或代為管理；第三，培養重視風險的文化，透過教育訓練、多媒體、風險社群與非正式溝通，擴大參與並強化實質認知。

最後，Omer 先生以 RIMS's 風險成熟度模型說明，唯有將風險管理由被動的法令遵循，提升至策略規劃之內嵌機制，並進一步深化為組織文化的一部分，才能真正擺脫清單式作秀，使其真正成為決策體系中的關鍵基礎。

肆、 閉幕座談 (ERM Conference Finale SERMC Panel Discussion)

在閉幕座談部分，主持人先以年末將至與新年反思為引子，建議與會者把「投資職涯」列為新年承諾之一，強調風險管理是一條可延伸多方向、具成長性且能擴展人脈與視野的專業道路；並鼓勵會後持續運用 RIMS 資源與社群，讓本次參與不止於會議本身。

接著由 RIMS 策略與企業風險管理委員會 (SERMC) 成員回顧本次研討會之重點。首先是主題演講：AI 已成日常工具，但需避免過度依賴，應保留查證與專業判斷；AI 可承接溝通、流程與資訊彙整等工作，使風險人員將時間投入於問題解決、決策與想像等高價值活動。

除 AI 外，座談多次強調「人」與「關係」仍是風險管理無法被取代的核心能力：透過策略性連結、建立內部盟友與跨部門網絡，有助於形成早期預警機制並強化訊息回饋效果；除此之外，應以高階管理階層之語言溝通，將不確定性轉化為可行的商業論

述與行動。與談者亦指出，需避免組織內部資訊孤島，強化跨部門對話與回饋迴路；對個人職涯而言，應保持好奇、理解商業模式與策略、建立外部社群以降低「孤軍奮戰」感，並持續累積價值主張與成果展示。最後，主持人鼓勵所有與會者透過社群維繫連結、持續參與社群與志工，以共同推進風險管理專業發展。

伍、心得與建議

本次參與 2025 年 RIMS 企業風險管理大會，觀察國際企業風險管理（ERM）發展趨勢，已由傳統重視制度建置與法令遵循，逐步邁向支援策略決策與強化組織韌性的治理核心。會議指出，ERM 之關鍵在於確保決策者於適當時間取得適切資訊，以提升具風險意識之決策品質；若未於第一線落實，則易流於形式。此一觀點與當前國際監理架構強調之「前瞻性風險評估」精神高度一致，對我國推動保險業風險管理具有重要參考價值。

一、推動風險管理由文件導向轉為決策導向

會議多次提醒，若風險管理未與策略、規劃及問責機制連結，即使產出完整報告，仍可能僅具表面成熟度。對照我國實務，保險業多已依規定完成風險管理相關報告，惟部分公司仍偏重報送品質與文件完整性，對董事會策略討論與資本配置之實質影響有限，故應引導保險業將風險管理由年度例行作業轉型為經營管理工具，並與國際監理強調之內嵌化（embedding）方向接軌。

二、強化董事會情境思維，提升長期清償能力監理基礎

會議指出，公司治理正由「監督」走向「前瞻」，董事會須具備辨識新興風險與挑戰策略假設之能力。對壽險業而言，利率結構變化、人口趨勢、氣候轉型及科技衝擊均可能於中長期改變負債特性與資本需求，若董事會未能充分理解情境假設，壓力測試結果將難以發揮預警功能，故可逐步引導董事會不僅「審閱結果」，亦須參與重大情境設定之討論，例如極端利率變動、資本市場大幅修正或高損失氣候事件等，並說明在壓力情境下之資本維持策略與管理行動。此舉將有助提升董事會對長期清償能力之關注，

使風險管理成為資本監理之外部防線。

三、深化氣候風險情境分析，強化長期韌性評估

會議指出，組織應突破僅規劃短期未來之限制，透過關鍵風險因子情境規劃推進時間視野，以支援策略成功。此作法對氣候風險監理尤具啟示，因氣候變遷具高度不確定性與長期性，傳統三至五年規劃期間往往不足以反映其財務衝擊。故可持續推動較長天期之氣候情境分析，並鼓勵公司將結果連結至商品設計、投資策略及資本規劃。

四、導入比例原則監理，提升制度可行性與監理效能

會議亦提醒，風險評估深度應與組織成熟度相符，否則可能造成資源錯置並降低推動成效。此對監理政策具有重要意涵：若採取高度一致之要求，恐增加中小型公司遵循負擔，反而使風險管理流於形式。故可依公司規模、業務複雜度及系統重要性，建立差異化監理強度，此作法不僅有助監理資源有效配置，亦符合國際以比例原則提升監理效率之趨勢。

五、關注人工智慧(AI)風險，確保創新並維持適度監理

主題演講指出，人工智慧（AI）的崛起既是轉型契機，亦是新型態風險的源頭。適度地將 AI 定位為「高效實習生」，利用其自動化與預測能力處理溝通與資訊彙整，可有效地使風險管理人員能專注於高價值的決策判斷。然而，針對生成式 AI 可能產生的幻覺與偏誤，必須建立嚴謹的查證機制與風險邊界，確保決策過程中「人為判斷」為最終責任負責。故隨 AI 逐步導入核保、理賠與投資流程，需關注其模型風險、資料品質與決策問責等議題，以確保在鼓勵創新的同時維持適度監理，可降低新興科技對保險

業經營穩定性之潛在衝擊。

結論

綜合本次會議觀察，全球風險管理已邁入以「是否影響決策」為衡量標準之新階段。為強化保險業經營韌性，本基金協助主管機關推動保險業風險管理，故參加本次研討會，除瞭解國際上風險管理之趨勢與關注重點，亦可運用於我國風險管理監理機制之建立與強化。例如，本基金將持續協助推動「自我風險及清償能力評估機制(ORSA)」之決策使用性，並研擬透過比例原則與前瞻監理，以促使保險公司以風險視角經營企業，並將風險管理內嵌於策略與資本配置之中。

附錄 2025 年 RIMS 企業風險管理大會議程

Monday, November 17, 2025	
7:30 AM - 9:00 AM	ERM Networking Breakfast
9:00 AM - 10:15 AM	General Session and Keynote: Driving Innovation in the Age of AI
10:30 AM - 11:30 AM	Beating the Bias: Exposing and Combating Cognitive Biases in ERM
10:30 AM - 11:30 AM	From Concept to Reality: Making AI Work for ERM
10:30 AM - 11:30 AM	Untangling the Web of Interconnected Risks
11:45 AM - 12:15 PM	Connections Count: Strategic Networking to Strengthen Risk Oversight
11:45 AM - 12:15 PM	Talk ERM to Me: How to Get—and Keep—Attention from Management
11:45 AM - 12:15 PM	The Influencer Impact: Protecting Brand Integrity in the Social Media Era
12:15 PM - 1:30 PM	ERM Networking Luncheon and Table Topic Discussions
1:30 PM - 2:30 PM	Back to Basics: Designing Impact Scales that Drive Strategic Risk Insight
1:30 PM - 2:30 PM	Break the Silos: Connecting ERM, TPRM and Resilience
1:30 PM - 2:30 PM	The Collapse of the Baltimore Key Bridge: Rare Incident or Predictable Surprise?
2:45 PM - 3:15 PM	Are You Mapping Your Value Chain Backwards?
2:45 PM - 3:15 PM	How to Create an Effective ERM Roadmap
3:30 PM - 4:30 PM	Brie Prepared: Leveraging Key Risk Factor Scenario Analysis to Enhance Strategic Success
3:30 PM - 4:30 PM	Embedding Presilience and Risk Intelligence into ERM
3:30 PM - 4:30 PM	From Oversight to Foresight: Equipping Boards and Executives for the New Risk Frontier
4:45 PM - 6:15 PM	ERM Networking Reception
Tuesday, November 18, 2025	
7:30 AM - 9:00 AM	ERM Networking Breakfast-Table Top Discussions
9:00 AM - 10:00 AM	Benchmarking Beyond Boundaries: Elevating ERM Programs with External Risk Insights
9:00 AM - 10:00 AM	How Deep Should You Go? Right-Sizing Risk Assessments for Maximum Impact
9:00 AM - 10:00 AM	Sandcastles and the Sphinx: Talking about Resiliency
9:00 AM - 10:00 AM	The ERM Evolution: Cross-Sector Perspectives and Strategies for Driving Value
10:15 AM - 11:00 AM	Ask Me Anything
11:00 AM - 12:00 PM	Sleeping with Snakes: Rethinking Risk as Opportunity
11:00 AM - 12:00 PM	The Importance of Risk Metrics, KRIs and KPIs to your ERM Framework
11:00 AM - 12:00 PM	Unifying Risk Understanding: The Power of Comprehensive Taxonomies

12:00 PM - 1:30 PM	RIMS Global ERM Award of Distinction Winner Luncheon
1:30 PM - 2:30 PM	Exploiting Uncertainty: Making the Business Case for Strategic Risk Treatments
1:30 PM - 2:30 PM	Raising the Bar: Proven Strategies for Risk Managers to Become Key Strategic Partners with Leadership
1:30 PM - 2:30 PM	Risk Appetite as a Strategic Compass: Aligning ERM with King County's Values
2:45 PM - 3:15 PM	From Uncertainty to Insight: Leveraging Cyber Threat Intelligence to Strengthen Enterprise RiskManagement
2:45 PM - 3:15 PM	Moving Beyond Analysis Paralysis
2:45 PM - 3:15 PM	Moving Beyond the Checklist Charade
3:30 PM - 4:45 PM	ERM Conference Finale SERMC Panel Discussion