

英國田野學習協會的財務風險管理

文／圖 ■ 翁麗芯 ■ 林務局森林育樂組簡任技正（通訊作者）

李秉容 ■ 林務局森林育樂組技士

林澔貞 ■ 林務局羅東林區管理處處長

一、營運持續管理，為組織永續經營之必要

一個組織的運作過程中，透過各種營運管理手段以降低財務損失、提升運作效益、達成組織目標，更須掌握機會創新突破。而營運管理的各個層面均可透過融入風險管理於日常作業及決策運作中，回應組織面對的事件和威脅，防範及消滅風險造成的衝擊，進而使組織持續運作、永續經營。

面對整體環境變化的不確定性，有可能演變成組織的機會或是風險；當組織進行風險管理所產生的效益超過其使用資源時，則風險管理的價值便會被彰顯。風險管理需與組織的日常運作模式相互結合，風險管理機制應整合至營運管理各階段，善用管理循環模式（Plan → Do → Check → Action，PDCA），強調經驗分享，或善用資訊平台就跨單位、跨議題進行資料交換、溝通與討論，逐步累積風險辨識與評估的經驗與數據。而組織的持續營運管理，通常需考量風險管理、災後復原、財務管理、供應鏈管理、品質管理、健康及安全、知識／資訊管理、緊急狀況管理、保全、危機溝通／公共關係等面向（圖 1）。



▲圖 1、組織營運持續管理的各個面向

英國田野學習協會（Field Studies Council, FSC）已有逾 70 年歷史，其能自負盈虧、持續運作 18 個自然教育中心與總部，便是透過豐富的經驗、完善的運作系統及管理作為等所造就。之前曾就英國田野學習協會營運管理體系裡的風險管理及安全管理機制進行介紹（台灣林業 103 年第 40 期第 2 卷：英國田野學習協會的風險管理及安全管理實務操作守則），本文則針對其財務風險管理的具體作法說明（圖 2）。



▲圖2、英國田野學習協會執行長Rob Lucas親自說明該協會財務風險管理方式（攝影／李秉容）

二、風險管理，是威脅也是機會

風險是指衝擊目標的某件事情發生的機會，被以結果及可能性來衡量。風險是威脅也是機會，可分為 3 個層次：最常用來定義風險的就是任何可能發生的壞事，以危險（hazard）來定義風險，偏重負面（downside）；相對的，對風險比較正面（upside）的定義就是機會。而第三種定義則認為風險是不確定性（uncertainty）。管理風險就是要管理負面的風險，控制不確定性，然後利用正面的風險（機會），這就是風險的連續性；亦即追求正面的風險時，將負面的風險降至最低，同時把不確定性減少至可接受的範圍內。

組織風險及不確定分為兩大類：動態風險和靜態風險。動態風險包括：人為（如工作中的安全及健康狀態）、科技（新科技的失敗、產品創新、缺乏技術知識與專業）、管理（行銷錯誤、消費者品味改變、市場競爭、財務管理損失、不良的人力資源管理）、社會（社會政策和行為的改變、工會關係、風尚與品味的

變化）、經濟（經濟活動水準的變化、通貨膨脹、貨幣與財政政策、貿易形式）和政治（政府和法規的變化、戰爭、恐怖主義）；靜態風險則包括：人（死亡、受傷、生病、竊盜、詐欺）、技術（設備故障、意外事故）、法令（侵權責任、產品責任）、環境（火災、洪水、暴風雨、地震、降雨、颶風）。

危險性風險管理包括 3 個主要因素：風險評估、風險控制和風險理財。風險評估是認知和分析潛在損失的可能性和可能幅度之程序；風險控制包括避免潛在損失危險、預防損失、降低損失幅度，其是管理風險最有效的方法；風險理財則包含提供資金處理潛在損失的技巧，如買保險和自留儲備金是兩個提供損失基金主要方法。

風險管理的目標，和所有管理行動一樣，是為了對組織價值有所貢獻。組織的價值等於它的折現預期未來現金流量，財務理論及實務顯示未經管理的組織暴露風險實際上會降低價值。隨著總風險增加，組織的經營成本會增加，也就降低了公司預期淨現金流量的水平。風險管理的目標必須從損失發生前及損失發生後來加以探討，損失發生前，風險管理目標為：節約原則、減少憂慮、符合外界法令、社會責任等；損失發生後，風險管理目標則為：求生存、繼續營運、收益穩定性、繼續成長、社會責任等。組織風險管理之功能如下：

（一）直接增進組織績效：風險管理可降低組織各種費用而增加收入，增進組織經營績效，即使非營利性組織亦可因而提高作業效率。無論任何風險管理計畫，皆可使費用減

少，如經由損失預防或抑減，可以小量代價，減少意外損失之發生；又如採用移轉方法，可以低廉之移轉費用，將可能發生之嚴重損失，移轉於他人；再如自願保留之損失，則可由最經濟之準備應付之。

(二) 改善組織獲利：組織如能有效處理其風險，各部門管理人員將獲得心理安定，並增強其擴展業務之信心；一般組織經理人員其經營業務之風險，如能因風險管理而認識其存在，當可增加決策之正確性；在決定從事某種業務時，如能對其純粹風險作正確之處理，則業務經營當能更為明智與有效；風險管理可使每年利潤及現金流量之變動，減少至一定程度，有利業務發展計畫之有效實施，以及預期目標之正確達成。

(三) 決定組織經營成敗：風險管理可決定組織經營之成敗。對於若干風險事故，如產品責任訴訟之鉅額賠償，或製造設備之重大毀損，若事先未有適當準備，一旦事故發生，足使組織癱瘓，甚至停業。

三、永續營運的關鍵，財務風險管理

「維持組織聲譽」與「多點與多元化經營方式」是非政府組織能夠長期運作重點。大部分非政府組織關門大吉的原因通常是因為聲譽受損或財務問題而導致，而且通常其中一者會伴隨另一者發生。

英國 1996 年成立的兒童陪伴組織 (Keeping Kids Company) 是一個慈善機構，從最初只有 1 個位於倫敦南方的庇護中心，

在 20 年間擴展為著名的兒童慈善機構，並且營運 11 個庇護中心。其聲稱每年幫助 36,000 位兒童，且有 2,600 萬英鎊的資金（主要來自企業捐助及政府補助）。2015 年英國政府突然暫停對該組織的資金挹注，且警方調查也指出該組織發生性虐待的醜聞。因此，兒童陪伴組織在 2015 年 8 月宣布倒閉，且在倒閉前 24 小時才對外公開。這個案例告訴我們，雖然該組織擁有雄厚的資金，卻因為沒有作好財務風險管理，準備充足的儲備金因應政府補助中斷、組織聲譽受損造成的衝擊，最終走向倒閉的命運。

組織的風險包含：產品或服務供應鏈的風險、管理風險、財務風險、環境風險等。針對英國田野學習協會面對管理財務風險，通常以較長期存在的風險（非明日即刻發生的風險）為主，包括預算減少、競爭對手、天災、制度變化等。其財務風險評估的層面如下：

1、尺度 (Scale)：該風險影響的層面有多廣？有多大？

例如：是地區性的教育政策改變？或是全國性的教育政策改變？

2、相關性 (Relevance)：該風險與英國田野學習協會的關係有多密切？

例如：2008 年，美國第 4 大投資銀行雷曼兄弟宣告破產，其連動債引爆全球金融海嘯。雖然英國田野學習協會未有相關投資，未直接受到影響，但因大環境經濟蕭條，仍間接影響該協會收益。

3、減緩 (Mitigation)：英國田野學習協會可以做什麼以減緩該風險？

例如：面臨預算減少時，英國田野學習協會可透過遊說相關單位或開發新類型服務產品增加收益的方式，降低其造成之衝擊。非營利組織所提供的服務，無法如一般企業關閉即可，所以減緩的停損點的選擇在如何持續落實組織願景、目標。

4、衝擊 (Impact)：該風險對英國田野學習協會造成多嚴重的影響？

例如：該風險造成的財務損失是多少金額。

5、時機 (Timing)：該風險何時會影響英國田野學習協會？

例如：該風險發生的頻度如何？是持續發生、週期性發生或一次性發生呢？

另外，英國田野學習協會亦連結扣合該協會的願景及目標，製作「策略風險管理表」，透過管理表的檢討，找出風險、思考影響決策的策略，進而控制風險。該管理表原則上每年檢討1次，但若發生重大事件時，則另外安排3至5次的非正式討論以即時因應局勢變化。2015年該協會共列出156項風險，各項風險分別以下列欄位呈現：

- 1、**對應之願景 (Area of Vision)：**該風險有礙英國田野學習協會達成何項目標。描述性欄位。
- 2、**關鍵績效指標 (Key Performance Indicator)：**該風險有礙英國田野學習協會達成前揭目標項下何項關鍵績效指標。描述性欄位。
- 3、**風險 (Risk)：**風險概述。描述性欄位。
- 4、**時間模式 (Timing Pattern)：**持續發生、週期性發生或一次性發生。描述性欄位。
- 5、**控制風險前，發生的可能性 (Uncontrolled**

Likelihood)：以1（不太可能發生）、2（可能發生）、3（很可能發生）表示。等級欄位。

6、控制風險前，發生的嚴重性 (Uncontrolled Consequences)：以1（有明確的解決方案）、2（導致難以達成目標）、3（導致無法達成目標）表示。等級欄位。

7、控制風險前的風險程度 (Uncontrolled Risk)：前2欄之乘積。數值欄位。

8、減緩措施 (Mitigation measures)：減緩措施概述。描述性欄位。

9、控制風險後，發生的可能性 (Controlled Likelihood)：以1（不太可能發生）、2（可能發生）、3（很可能發生）表示。等級欄位。

10、控制風險後，發生的嚴重性 (Controlled Consequences)：以1（有明確的解決方案）、2（導致難以達成目標）、3（導致無法達成目標）表示。等級欄位。

11、控制風險後的風險程度 (Controlled Risk)：前2欄之乘積。數值欄位。

12、減緩前是危急的 (Critical before mitigation)：若控制風險前的風險程度數值大於／等於6，則勾選此欄位。

13、減緩後仍是危急的 (Still Critical after mitigation)：若控制風險前的風險程度數值大於／等於3，則勾選此欄位。

14、減緩措施重度仰賴 FSC (Highly reliant on FSC Controls for Mitigation)：可透過 FSC 持續、正確的管理而降低風險。若第11欄與第7欄之差大於／等於3，則勾選此欄位。

- 15、未來 12 個月內，該財務風險尺度（Scale of Financial Risk in next 12 months）：以損失金額區分等級，如 1（低於 5 萬元英鎊）、2（5 萬～10 萬元英鎊）、3（10 萬～20 萬元英鎊）等，級距應列至該組織年度總收入上限。等級欄位。通常 FSC 總部的財務風險尺度為 5 萬～1,000 萬元英鎊；單一中心則為 5 萬～150 萬元英鎊。
- 16、未來 12 個月內，該風險產生有形損失的機率（Percentage of Risk that could typically materialise in next 12 months）：機率值。數值欄位。
- 17、未來 12 個月內，FSC 能夠減緩該衝擊的比例（Percentage of risk FSC is able to mitigate the impact in next 12 months）：機率值。數值欄位。
- 18、未來 12 個月內若該風險發生，FSC 需動用的儲備金金額（FSC Reserves required to cover Financial Risk in next 12 months if event happened）：金額。數值欄位。該欄位之合計值代表組織可能面臨的損失。
- 19、未來 12 個月內，該事件發生的機率（Chance of event happening in 12 month period）：機率值。數值欄位。
- 20、未來 12 個月內針對可能的殘餘風險，FSC 需動用的儲備金金額（FSC Reserves required to cover probable residual risk to Charity in next 12 months）：殘餘風險係指在所有可能努力降低可預期的傷害之

後，仍存在對人、財產或環境的風險，該欄位以金額呈現。數值欄位。該欄位之合計值代表組織經過風險管理後，可能面臨的損失，也就是至少應保有該額度之儲備金，以確保組織可確保該年度正常營運。

一般而言，財務風險通常以 2 種形式出現，一是收入短少，一是支出失控。當發生收入短少的情形時，通常組織需要強化產品規劃、市場行銷、刺激提升銷售量；而當支出失控時，則必須改善內部控制機制及效率，有效節省、控制成本。為了有效研擬上述改善措施，充分收集資訊並作出預測是很重要的步驟，而這些資訊的類型，則包括前面提到的尺度、相關性、減緩、衝擊、時機。

四、掌握資訊變化，有效預警並控制風險

風險評估必須逐時、隨時、即時，才不致使風險臨時發生。而收集資訊的第一步，首先要了解組織的營運模式。如果不瞭解組織的營運模式、財務狀況，雖微小的變化可能不致影響太多，但變化程度大時，組織運作就會停擺。以英國田野學習協會經驗而言，針對財務及管理風險，有資源時應及早投資硬體、設備，而財務運作的最終目的，在於隨時掌握財務風險，避免停擺或倒閉。而環境風險中，如遇疾病大規模發生時，很難控管風險，難以斷然終止風險，得直接面對並處理。

「營運模式」係描述一個組織如何創造、傳遞及獲取價值的手段與方法，通常可分為

表 1、英國田野學習協會策略風險管理表

對應之願景	關鍵績效指標	風險	時間模式	控制風險前，發生的可能性	控制風險前，發生的嚴重性	控制風險前的風險程度	減緩措施	控制風險後，發生的可能性	控制風險後，發生的嚴重性	控制風險後的風險程度	減緩前是危急的	減緩後仍是危急的	減緩措施重度仰賴 FSC	該財務風險尺度 未來12個月內，	該風險產生有形損失的機率 未來12個月內，	該風險產生有形損失的機率 未來12個月內，	該風險產生有形損失的機率 未來12個月內，	該風險產生有形損失的機率 未來12個月內，	該風險產生有形損失的機率 未來12個月內，	該風險產生有形損失的機率 未來12個月內，
所有風險儲備金金額合計																				
所有風險儲備金金額最大值合計																				

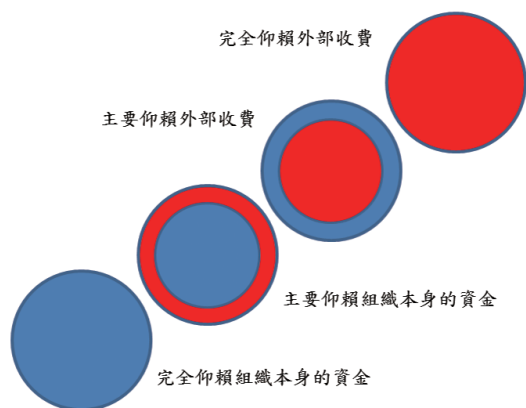
「完全仰賴組織本身的資金」、「主要仰賴組織本身的資金」、「主要仰賴外部收費」、「完全仰賴外部收費」等 4 種模式。以英國田野學習協會為例，其約 2/3 的收入來自課程費，因此是屬於「主要仰賴外部收費」之營運模式（圖 3）。

接下來，英國田野學習協會列出各中心的經費分析表，包括各項支出科目（教育、行政管理、能源、食物、其他）、收入、入住率、盈餘等資訊。透過經費分析表，我們可以獲得下列資訊：

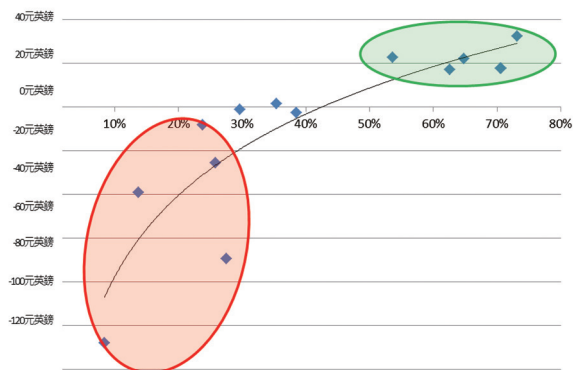
- （一）營運組織所需經費：包括各項收入及支出。
- （二）年度間收支變化情形：透過比較不同年度間之表格，比較同期收入及支出的變化情形。

（三）各中心盈虧情形：繪製入住率與盈餘額之關係圖，判讀入住率至少應達成多少，中心才可收支平衡（存活），並據以評估是否須採取改善措施，甚至關閉該中心（圖 4）。

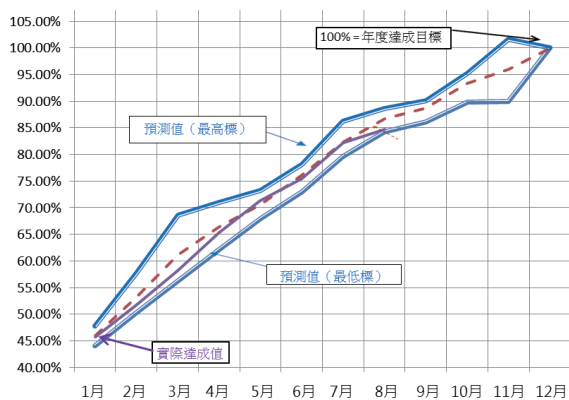
透過歷史資料的累積，英國田野學習協會運用圖表，以月份為 X 軸，累積執行率為 Y 軸，建立當年度的預算執行率之預測值，包括最高標預測、最低標預測、平均值預測。而實際執行情形也被繪製於該圖表上，一般而言，實際執行情形之曲線會在最佳值及最差值間波動，該協會便可藉此了解組織財務運作是否正常（圖 5）。不過這並非萬無一失，當社會環境、制度發生重大變化時，這類運用歷史資料建立的預測模式則可能失效，這是在運用該方法時應特別注意的地方。



▲圖3、組織營運模式的類型



▲圖4、透過「入住率與盈餘額之關係圖」判讀各中心營運情形（綠色標示處表示這些中心營運狀況良好；紅色標示處表示這些中心須採取改善措施，甚至停業）



▲圖5、當年度累積執行率預測值及達成值

五、結論

組織所面臨的風險有多種，但非財務風險的發生，最後都將反映在財務風險上。然而，財務風險的反應，大多在風險發生後，組織難以事先防範。因此，將風險管理定義為組織管理過程之一部分，辨認並逐時檢討潛在風險、衡量風險、決定管理風險的方式，落實執行、評估及回饋，讓組織的風險不超出風險胃納（risk appetite），方能協助組織達成願景、落實目標。

風險管理的兩大方法包含損害防阻與風險理財，兩者必須互相輔助配合。風險管理的推動可以協助組織改善績效，創造並達成公共價值（Public Value），另可促成組織提供更好的服務、更有效的資源運用、更佳的計畫管理，及鼓勵創新。林務局自然教育中心與英國田野學習協會均為提供環境教育專業服務之組織，均致力於引導人們了解自然、師法自然，並從自然中心獲得快樂與啟發。林務局自然教育中心雖為政府部門，惟近年來受限政府財政日益困窘，營運模式調整無可避免外，亦應著手準備財務風險管理，以更有效的運用資源、持續提供高品質的環境教育專業服務，維持組織的創新機會與公眾價值。▲