



將 VUCA 應用於策略性風險管理

© April 2019, Greg Githens
GregoryDGithens@cs.com

VUCA 是眾所周知用以辨識威脅和機會的一種架構，**變動、不確定、複雜、以及含糊** (Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity) 的各種面向也描繪了企業環境及組織策略的特徵，而理解它們給了風險專業人士一個為策略制定方式做出貢獻的機會。

- **變動。** 汽油從液態變為氣態所需的溫度比水所需的低，因此我們說汽油比水更容易變動。這對於如果你想要在全國各地開車是一件好事，但如果你在一個狹窄的空間內洩漏汽油則是一件壞事。在金融市場中，變動是指定價趨勢的快速變化，高科技股票被認為比電力事業更具變動性。一般而言，變動與新興的成長機會有關，如果你處於相對較弱的策略位置，它可能會有用；另一方面，如果你的組織需要可預測性，則不希望發生變動。
- **不確定。** 今天下雨的機率是多少？這是一個關於不確定的例子，因為它有明確的回答方式 (譯者註:指可以用機率與影響來回答此問題)。不確定是傳統風險管理的焦點，因為它關注特定事件 (威脅或機會)，這些事件發生的機率、以及這些事件發生時的影響。
- **複雜。** 將複雜(complex)系統與繁瑣(complicated)系統區分開來是有幫助的。
 - 一個**繁瑣系統**是一個可能被具有合適技能的專家分析並理解其因果關係的系統；汽車是一個繁瑣的系統，有機械知識的工程師可以拆卸然後重新組裝它，但是一個外行人則無法。高度管制產業的策略工作可能很繁瑣，因此具有合適能力的專家可以發展出一個有效的策略。
 - **複雜系統**的特徵是突現，要等到事件發生之後才能確定因果關係。複雜系統的本質上是不可預測的，例如包括市場、生態系統、以及組織文化。回應複雜系統較佳的方法是結合一組專家，他們使用探測和實驗來發現使組織能夠利用突現現象的新穎或創新的想法。
- **含糊。** 含糊語言在不同情況下會有不同的解釋，或者對不同的人可能有不同的含義。含糊由外部脈絡所定義，並經由詢問合理化的問題如「事情的癥結點是什麼？」我們有問對問題嗎？」來釐清。

含糊是策略的本質，因為人們對弱信號的意義和意涵會有不同的詮釋，在 VUCA 的四個元素中，含糊可能會引起策略思考者最大的挫折。

這如何運用於策略思考或策略風險管理上？領導者需要理解並將 VUCA 架構納入他們制定強力、聰明、良好、有效、以及細膩策略工作的一部分。風險專業人士可以經由加入他們的工具和方法來偵測微弱信號、預測其可能的後果、以及設計其回應來支持這項工作。經由合作，他們可以為企業提供最佳可能的策略。

更多相關資訊，請參閱 Greg Githens 的新書「策略性如何思考」，該書於 2019 年 7 月上市。
細節參閱 <https://strategicthinkingcoach.com/my-forthcoming-book/>

歡迎對本文提供回饋意見，或想瞭解更多如何發展有效的風險管理，

請與 Risk Doctor 聯絡 (info@risk-doctor.com)，或拜訪 Risk Doctor 的網站 (www.risk-doctor.com)。