



# RISK DOCTOR BRIEFING



## 主題

© December 2010, Dr David Hillson PMP HonFAPM, PMI Fellow

david@risk-doctor.com

風險管理顯然是確保企業與專案成功的重要因素，然而一個組織要如何分辨其風險的管理已經夠好了？成熟度模式對標竿能力提供了一個架構且可用來比較既有方法與最佳實務。第一個這種模式是 1997 年時發展出的風險成熟度模式（RMM），這個模式描述了風險能力增進的四個階層，分別為天真級、初學級、正規級、以及自然級：

- 天真級風險的組織不知道風險管理的需求，且沒有結構化的方法處理不確定性，管理流程是重複性且被動的，極少或不會企圖從過去學習，或是準備對付未來的威脅或機會。
- 初學級風險的組織開始有了風險管理經驗，通常是經由少數特定的個人，但並沒有正式或結構化的通用流程。雖然已經認知到風險管理的可能效益，初學級組織沒有有效地執行風險流程且無法取得全面的效益。
- 在正規級風險的組織內，風險管理已建立在例行性的企業實務中。通用的風險流程已正式且廣泛運用，且其效益是組織所有階層都瞭解的，雖然還不是所有情況都能全面取得該效益。
- 自然級風險的組織有一個風險認知的文化，在企業的所有面向上都有個主動的風險管理方法。風險資訊經常用來改善企業流程及獲取競爭優勢，一個整合性多階層風險流程被用來管理機會以及威脅。

每一個成熟度階層可用四個特性來定義—文化、流程、經驗、以及應用

- 階層 1「天真級」，其文化是拒絕改變且沒有認知到風險管理的需求。沒有風險管理流程、沒有使用風險管理的經驗、且在專案或企業上沒有應用。
- 階層 2「初學級」組織的文化傾向於將風險管理視為一種管銷而沒有全面認知其效益，流程是隨機性的，且其效果僅依賴少數經過稍許正式訓練的人員有限的經驗，風險管理應用不一致且是補救式的。
- 階層 3 組織在其營運方法上有著「正規級」的風險管理，且具有認知風險存在並期待從管理風險上獲致效益的文化。通用且正式的流程存在適當之處，配合可用的必要資源、以及有適當經驗及專業的員工執行有效的風險管理。應用是例行且一致的。
- 在階層 4 的「自然級」，風險認知的文化驅使組織進行主動的風險管理，從其不確定環境中尋求全面的優勢。最佳實務流程在企業所有階層上實施，並配合常規性的更新、和經常性的回饋與學習。所有員工有使用風險流程的適當經驗，而其在所有領域中的應用是廣泛且習慣性的。

風險管理對我們是如此重要所以不能作不好，我們必須評估並監督我們的風險管能力、拿我們自己與最佳實務比較、界定有缺失需改進的的領域、以及保持進展。風險成熟度模式如 RMM 提供對此一評估有價值的架構，他們可以幫助組織建立風險管理能力標竿、設計一個有結構的改善途徑、並衡量增進風險管理效能目標的進展。