



RISK DOCTOR BRIEFING



發展風險文化： 在先還是在後？

© December 2011, Dr David Hillson PMP HonFAPM

david@risk-doctor.com

有幾件事使得風險管理有效，其中包括一個簡單且可調整規模的風險流程，並且可以應用於不同組織中管理不同型式的風險。我們也需要有知識、技能、以及經驗的優秀人才，以應付可能發生的風險。基礎建設也相當重要，它提供了支持風險管理及處理大量風險資料的工具。

然而，最重要的貢獻則者是提供各個層級管理風險之脈絡的組織文化。文化的概念包括鼓勵承擔正確風險的風險意識、及對適切管理風險的回報。所以，一個組織應該如何發展出堅強且成熟的風險文化呢？

以下是兩種可能的途徑：

1. **文化在先。**一種可能性是由上層開始，直接強調文化的觀點，這需要組織領導者明確陳述其企圖、為風險管理鋪陳其願景與政策，他們應該描述其對於風險的價值與信念，並說明為了開發風險並創造效益他們意圖採取的途徑為何。一個高階主管應該作為風險的擁護者，而被期待的風險文化應該主動地跟所有員工溝通，以使得沒有人對嚴肅地承擔風險有任何懷疑。

一旦風險意識文化建立了，其他細節的元素便可以置入，以將風險願景轉化為實際行動，如根據特定風險角色雇用並訓練員工、發展出風險流程、以及發展出適合的風險基礎建設。這些步驟應該很容易實施，因為風險文化已然存在且被瞭解。

2. **文化在後。**第二種選項是先別操心主動發展風險文化，而是允許其自然而出現。這種途徑注重將所有實務元素置入組織之內，以使得風險在有優秀的人員、流程、以及工具下，可被適切地管理，其焦點在於正確地執行每日例行的工作。

當所有組織的人員將風險管理置入其例行工作的實務中，他們應該開始看到成果，適切地管理風險後將導致問題的減少與效益的增加。當他們看到風險管理有效後，員工將會認知到管理風險的重要性，他們對風險管理價值的信念將強化其正確的行為。這將可以建立一個適當地應對風險的正向循環、創造出一個風險意識的文化、且因此使人員想要在他們所有工作上管理風險。

如果我們想在我們的組織中有一個成熟的風險化，上述二者何者較佳？其實兩者皆行得通，且皆足以建立堅強的風險意識文化。因此一個真正想要改進其管理風險方法的組織，可以採取任何一個途徑：先處理風險文化或允許風險文化出現。然而每種途徑也有其潛在的不足之處。如果從先處理文化著手任何在提供支持性行動上的延遲，都將導致員工失去動力並變得消極；而如果專注於實務元素並等待自然發展出風險文化，最後出現的文化也許不會完全如你所願。

最重要的是要去做些事情！如果你希望能在組織的所有階層倡導有效的風險管理，就選擇兩種途徑之一並且從今天就開始。風險文化是有影響的，無論在先或在後。