



RISK DOCTOR BRIEFING



危機過後—然後呢？

© March 2009, Dr David Hillson PMP HonFAPM

david@risk-doctor.com

許多人將目前全球金融危機歸咎於風險管理的失敗，他們認為風險專家應該處於可預見即將發生的事件並警告我們其他人的最佳位置。如果風險管理用以偵測未來的雷達不能指出危險的訊號，則其在未來也沒什麼用處。也許我們應該依賴其他的東西以確保我們不再犯類似的錯誤。

風險專家則有不同的故事。他們宣稱他們的確認知到了金融市場中過度擴張的警告訊號，且在他們的組織中提出了關切，但卻被商務部門否決了。這似乎是在說風險從業人員告訴他們的同事有危險，而做成的決策卻是不論如何都要承擔該風險繼續進行。

在這節骨眼上很難判斷哪一種歷史的版本是正確的，且也許真相介於兩者間某處。然而目前的注意力應該轉移到一旦眼前的危機結束後應該要做些什麼。以下建議做為解決方案的內容也許會有用。

- **避免過度規範** 愈來愈多人呼籲對造成今天我們所見問題之部門，進行更嚴格的規範，基於兩個理由這也許是錯誤的，首先，規範通常是為回應某特定環境條件所發展的，尤其是他們是被設計用於預防目前的難題再度發生，然而，就像一個試圖使用上一場戰爭的戰略與戰術去打下一場戰爭的將軍一樣，這種回溯性的行動可能是無效的。未來的挑戰將和過去的不一樣，他們將需要用不同的途徑應對。其次，過度規範會阻礙創意與創新，並且會妨害我們發展適用於未來的新思考與經營方法，我們需要一個適度的規範：不會太嚴格，將抑制我們去承擔適度的風險；但也不會太鬆弛，以致於過去的錯誤重複發生。
- **認清風險管理的角色** 管理高層必須視他們的風險專家的貢獻為對策略與戰術決策上有價值的投入，風險管理功能必須不再被視為「商務妨礙部門」，永遠提出反對意見並試圖阻止進步或獲利。除了風險程序中所提出的洞見及建議應該被歡迎外，還能提供對有影響的不確定性提出早期警告，並且可以採取預防行動。這可能意味著經由董事會層級的代表與權責，提昇組織內風險管理的位階，設定其與商務部門的同等地位。
- **使用相同語言** 風險從業人員太常因為使用他們自己的術語而無法明確地溝通其訊息。風險專家必須以那些需要聽進去的人所能理解的語言說明他們的發現與忠告，這表示不要說什麼風險登錄表啦、蒙地卡羅模擬啦、或機率衝擊矩陣等，而應該以與接收此訊息者有影響的詞彙呈現風險的結果。管理高層有興趣的是策略、事業價值、以及競爭優勢，技術專家更關心功能性與性能績效。風險溝通不能是事後諸葛而應該受到仔細的注意與規劃。

-
- *記得風險包含著機會* 並非所有的風險都是負面的，積極地意圖過度大幅度的降低風險，會阻礙了開發其正向結果及把握適度承擔風險所帶來的報酬。經由風險程序尋求機會可以創造競爭優勢、使價值極大化、以及提供創新的解決方案。當我們擺脫目前危機並邁向新的未知時，適度地強調風險方程式的正向將可帶來顯著的效益。

我們面對不確定的未來，且沒有人可以確定危機後的世界會是什麼樣子，然而我們可以確定成功將需要一個處理不確定性的有效途徑，而風險管理將在此成功上扮演重要的角色。