



風險管理的通則

© December 2009, Dr David Hillson PMP HonFAPM

david@risk-doctor.com

「風險管理」這個名詞涵蓋了許多不同種類的風險，包括策略風險、財務風險、信譽風險、作業風險、專案風險、環境風險、法律風險、合約風險、或技術風險，還有公司治理、企業永續經營、和災難復原。雖然，每一個上述這些領域都有他們自己的專屬語言、流程、以及技術，但是仍有一些原則是全部適用的，這些原則可稱為「風險管理的通則」。

第一個風險管理的通則為**風險是不確定的**。一個風險是未來也許會也許不會發生的事，這對正確瞭解及管理風險而言是重要的。風險還不存在，他們的確也可能根本不會發生，他們是未來環境或情況中潛在的事件或其組合，這使得他們與過去已經發生的或目前正發生中的事情相當不同，過去及目前的事件可以分析與衡量，但未來事件只能想像與估計。一個未來會或不會發生的風險，除非等到它發生了，否則是無法體驗的，這使得風險與議題、問題、或限制不同。不論是哪一類的風險，風險都在未來，本質上是不確定的。

第二個通則為**風險是有影響的**。風險若發生後，會造成某些不一樣的後果。根據定義，風險不可能是沒有後果的，雖然不同類別的風險管理專注於不同類的後果，但是都認為風險必然會有所影響，這是因為風險無可避免地會連結到目標。只要人類努力試圖成就某些事情，就有可能會產生一些可能影響成功機會的不確定性，不論那些目標是要達成好的公司治理、成功的專案、或是企業永續經營，風險管理致力於辨識出可能會影響這些目標的未來事件，並使他們能夠有效地被瞭解及管理。

第三個通則為**管理風險是一個程序**。雖然可能有不同的步驟，但所有的風險管理方法都提供了一個使效果及效率最大化的架構。雖然風險管理流程的細節不盡相同，但每一類的風險管理都有兩個重要的部分：分析與行動。在風險可以被適當地管理前，它首先要先被識別、描述、瞭解、以及評估。分析是必要的第一步但是並不足夠-它必須有跟隨的行動，一個風險流程若不能導引處理已識別風險之行動的執行，是不完整且沒有用的。最終目的是要管理風險，不只是分析而已。

最後，第四個通則為**風險由人來管理**。風險管理的成功與有效，人的因素很重要，雖然我們可能會用機器來自動計算、記錄結果、或是產生報告，但是流程是由人來執行，由人設定風險門檻、識別風險、評估不確定的程度及可能的衝擊程度、擬定適當的回應及實施有共識的行動，這些都需要在不確定下做出判斷、估計、以及決策，這些判斷都受限於隱性或顯性的影響範圍，而對結果有重大的影響。每一個層級的風險管理，都暴露在一些偏差的原因中，這些原因是由隱藏方式及明顯方式作用於需要在不完美或不完整資訊下做成風險下決策的個人或群體的影響所造成。

不論我們面臨的是哪一類風險，都必須遵循這些風險管理的通則，為了有效管理風險我們需要處理有影響的不確定性、遵循一個結構化的流程、以及考量人的因素。