



風險管理：  
重要或有效（或二者皆是）

© January 2005, Dr David Hillson PMP FAPM

*david@risk-doctor.com*

兩年前有一個由 Peter Kulik 進行的研究計畫，探討組織對風險管理價值的認知，該調查指出了數個不同的面向，其中有兩個問題特別有趣；第一個問題是「風險管理對專案的成功有多重要？」，可選擇的答案為非常重要、很重要、重要、有些重要、或不重要。第二個問題是「風險管理在你的專案中效果如何？」，答案的範圍包括非常有效、很有效、有效、稍微有效、或無效。當然，原始資料本身十分有趣，但是這兩個問題的答案間之相關性卻更耐人尋味；如果將每個問題的答案簡化為兩個選項（正面或負面），那麼就會出現四種組合：

1. 風險管理是重要且有效的
2. 風險管理是重要的但沒有效
3. 風險管理是不重要的且沒有效
4. 風險管理是不重要的但卻有（某種）效果

也許第四種組合並不合適，因為如果組織並不認為風險管理是重要的，但它卻能夠有效是不合乎常理的，若被視為不重要的話則甚至可能根本不會去執行。但其他三種組合正代表了不同水準的風險管理成熟度，且三群內的組織會以非常不一樣的方式採取行動。

在風險管理被視為重要且能有效地帶來所承諾的效益時（組合 1），那些組織可以成為風險管理的標竿，展示風險管理是如何的有效、並引領其他組織追隨其腳步，這些風險成熟的組織可以提供個案研究及最佳實務的案例，讓其他組織學習其良好的經驗。

若組織相信風險管理是重要的但在實務上並未發現其成效（組合 2）時，那麼他們應該考慮採取一個改善的方針，用以做為基準並發展其風險管理能力。尋求有效風險管理的關鍵成功因素將可增進其能力與成熟度、讓組織獲致其期待的效益，主要的關鍵成功因素包括具有風險意識的文化、有效率的流程、具經驗及技巧的人員、以及一致的應用。

在相信風險管理不重要時，組織風險管理沒有效果就一點兒也不令人訝異了（組合 3），因為若沒有某種程度的承諾與投資，是不可能有效管理風險的。這些風險不成熟的組織應該要被說服及教育其有關風險管理對企業的效益——一項最好由能夠顯示風險的預防性管理可應用於應付組織某些挑戰且堅定相信的內部人員來執行的任務。

每個組織最好能夠根據重要性及有效性等兩個向度來檢視其在風險管理上的位置，並採取適切的行動以提高風險管理的成熟度，風險管理可提供組織、組織中的專案、以及其利益關係人真實且重要的效益，然而，若未能認知到在企業各階層管理風險是重要的，且在實務上配合執行風險管理的作業有效性，則這些效益皆無法達成。

---

To provide feedback on this Briefing Note, or for more details on how to develop effective risk management, [contact the Risk Doctor \(info@risk-doctor.com\)](mailto:info@risk-doctor.com), or [visit the Risk Doctor website \(www.risk-doctor.com\)](http://www.risk-doctor.com).