



## RISK DOCTOR BRIEFING



### 定義及運用風險偏好

© August 2014, Dr. Ruth Murray-Webster

[ruthmurraywebster@gmail.com](mailto:ruthmurraywebster@gmail.com)

有愈來愈多人認同適當地理解風險偏好對組織績效有重要影響。期待董事會能夠瞭解並提出其風險偏好的監理機構支持此一論點，且有一些公民營部門的資深高階管理者，也已經在此一領域上率先採取了行動。

這是一個好的開始，然而在如何定義風險偏好並用以確保組織沒有冒太大（或太小）風險方面仍然是令人困惑的。我們的書「一個風險偏好的簡易指南 (*A Short Guide to Risk Appetite*)」 (Hillson & Murray-Webster, 2012) 中試圖釐清這個困擾並對此一主題提供清楚的建議。

當定義風險偏好時須考慮四個重要因素：

1. 對話 這必須是雙向的；聽及說，尊重不同的觀點。在風險偏好上有不同的觀點是無可厚非的，這是源自每個人承擔風險的天性，以及他們過去承擔風險的經驗，在在影響其風險觀點。這種分歧是有價值的，而開放且誠實的對話將能夠使得不同觀點有浮現及討論的機會。
2. 挑戰 風險偏好觀點的分歧是正常的，除非如群體思考這樣的組織動因影響了人們感知風險的方式；又或是團隊在長期一起工作下不自覺的採取了凝聚的途徑。來自中立第三者的挑戰有助於決策者考慮不同的情境，並支持關於應該冒多大風險的開放性討論。
3. 連結 一旦高階決策者在風險偏好上與整個組織有了共同的理解後，就可以在策略目標階層上將其轉化為可衡量的風險門檻；對在營運、計畫、及專案等階層上亦同。有些人認為在組織低階層的風險門檻可以根據公式自動求出，但這通常非正確途徑，開放對話及中立者的挑戰在連結的過程中仍屬必要。
4. 控制 最後，不僅是落後指標，領先指標也需要，使管理者能夠知道風險暴露程度何時可能會超過風險門檻，這可能發生在風險暴露程度造成了無法容忍的後果（風險門檻下限），或風險暴露到達投入額外資源也無法保證的水準（風險門檻上限）。在可能超出風險門檻的地方，高階決策者將需要採取不同的風險態度以確保風險暴露保持在可接受的範圍內，這將會需要跟最初定義風險偏好時相同程度的對話、挑戰、以及連結。

這個途徑的實現並不容易，因為需要行為的改變、高層的領導、以及所有層級的響應。風險的本質是主觀的，但許多領導者論述得好像它是客觀的，這導致了一種只能經由強力的影響技巧、配合深度瞭解影響風險觀點與風險承擔行為的因素才能處理壓力。風險實務工作者必須致力於與領導階層交流並鼓勵改進其自我認知，當他們決定行動方向前，支持他們探索對風險觀點與決策品質有所影響的各種因素。唯其如此，組織才能以在各階層支持適當風險承擔的方式瞭解並呈現其風險偏好。

---

歡迎對本文提供回饋意見，或想瞭解更多如何發展有效的風險管理，

請與 Risk Doctor 聯絡 ([info@risk-doctor.com](mailto:info@risk-doctor.com))，或 拜訪 Risk Doctor 的網站 ([www.risk-doctor.com](http://www.risk-doctor.com))。