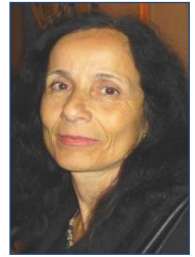




RISK DOCTOR PARTNERSHIP BRIEFING



「敢的人贏」

© February 2015, Rose-Hélène Humeau PMP

rh.humeau@metaprojets.com

「敢的人贏」是英國空降特勤部隊的隊訓，它也同時被全球另外 11 個精銳特勤部隊所採用。如果我們將這個口號應用在我們的組織及專案上，將會以下列四種途徑改變我們管理風險的方式：

1. 尋求更多機會 一般而言，80%記錄在風險登錄表中的風險是威脅（負面風險），機會（正面風險）僅佔 20%。採用「敢的人贏」的態度將鼓勵容納更多機會；既使我們不是要翻轉這個 80/20 的比例，我們也應該徹底改變內部利益關係人的風險辨識態度。他們不應該再只是試圖使保護極大化，以對抗所有可想像的風險，而應該致力於為攫取機會所帶來的獲益，使風險的暴露極大化。為推廣這個方法，要求你的團隊將公司或專案視為一個銀行帳戶，每個威脅對應到一筆提款或額外的費用；而每個機會則是一筆存款或增加的收入，大部分的人都瞭解，要保持並增加其帳戶的價值，聚焦於增加收益比致力於降低費用更有效。
2. 植基於機會的風險門檻 如果我們想要專注於積極蒐尋機會而非僅保護我們免於威脅，我們需要鼓勵人們承擔風險，這導致了我們可以承擔風險到什麼程度的問題；要求人們承擔風險需要我們定義可接受的限度。所有企業投資及專案的執行，都是為了替利益關係人創造價值，風險門檻僅能在同時考慮組織價值創造與價值消滅下決定。「敢的人贏」這個格言，可以鼓勵管理階層與業主基於價值明確地定義風險門檻，並且可以讓團隊專注於在此一範圍內控制其風險承擔，以使得其價值創造極大化。
3. 聚焦價值的風險管理 為了依循「敢的人贏」原則，我們需要知道贏的方法，企業及專案必須清楚的瞭解他們試圖創造哪一類的價值、有什麼可以創造出該價值、以及為誰創造價值。企業分析國際學會（IIBA, www.iiba.org）定義價值為「一個利益關係人在一個（給定）的情境下任何想要的結果」，一旦預期價值在一個「企業價值模式」中被明確的定義了，我們便可以將風險流程聚焦於增加主要的價值創造機會，同時處置會減損利益關係人價值的主要威脅。對專案而言，需要在專案起始階段，發展出企業價值模式、獲得業主支持、定期檢討、且與團隊分享及溝通，風險管理流程則可以配合模式中所描述的價值準則。衝擊水準的定義，應該要能涵蓋模式中所界定的所有價值準則，包括對供應商、夥伴、團隊、客戶的利益關係人等的價值。

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)，或 拜訪 Risk Doctor 的網站 (www.risk-doctor.com)。

-
4. 以成功為導向的風險因應規劃 在傳統以威脅為基礎的風險管理途徑中，人們試圖不惜任何代價保護自己，這類純粹過度小心的方法通常是沒有效率的，我們終究會為了那些不太可能會發生的事，而過度保護自己，並且過度高估我們所需要的保護。然而，在「敢的人贏」之下，其重點在於為了贏需要採取行動，而非希望不要輸！這種正面迎戰的態度，幫助我們投入資源以發展及實現有效的風險回應，如果我們也將我們的行動計畫聚焦於創造價值，這將與有關的利益關係人一起創造一個雙贏的局面。

在風險管理上採用「敢的人贏」的格言，將使組織及其專案團隊，更容易在考慮威脅前先考慮機會，並將風險管理聚焦於創造並保護所有利益關係人的價值。這對特勤部隊是有效的，對我們的組織與專案也有效！