



管理名譽風險

© April 2014, Garry Honey

gwh@chiron-risk.com

如何將名譽風險整合到企業風險管理的架構之中？這是不可能的，因為名譽同時是行為及結果的風險，所以在你知道是因何而起時已經為時已晚。名譽不易評價或保護，大部份保險業者不會將名譽風險納保。

然而降低至少部分的名譽風險是可能的，但我們首先需要認知名譽的七個面向：

1. **名譽無法被控制**：它存在於他人的內心，所以只能被影響而無法主動管理。
2. **名譽是贏得的**：信任是基於一致的公司行為與績效。
3. **名譽不會單獨存在**：它依賴利害關係人的觀點。一個組織隨不同利害關係人會有許多不同的名譽。
4. **名譽品質會改變**：每一個利害關係人對行為或績效的期待不同，因此對名譽會有不同認知。
5. **名譽是相關聯的**：你有一個對某人為了某事的名譽，因此關鍵問題是「對誰、為何？」
6. **名譽是相對的**：名譽的評價是來自利害關係人與同儕、績效、以及成見相關的特定經驗或信念比較後的結果。
7. **名譽是脆弱的**：花了一輩子建立的名譽可能毀譽一旦，名譽的真正價值僅能在一旦失去或破壞後才能被充分理解。

那麼名譽風險要如何管理呢？

第一步是了解可能受損的範圍，以及可能造成破壞的潛在來源與程度：

- 在**私部門**，名譽風險的衝擊通常是投資人流失及股價下跌，且這些會在信心無法重建下陷入失控的循環。
- 在**公部門**，典型的風險是反映出信心的衰退而降低對政府的支持。
- 在夥伴關係密切、顧客信心對企業永續經營很重要的**專業部門**，每個產業都可以聯結到一種名譽損害的衝擊的劇本，從微不足道到一場災難。

管理名譽風險需要三個步驟：

1. **預測**—所有風險都是未來的不確定性，我們需要一個適當的風險預測系統來辨識名譽風險，這將會以顧客為導向，但如果嚴肅地考慮名譽風險，則資訊必須直接投注在策略規劃流程上。
2. **預備**—名譽風險是全體的風險而非僅對組織高層，所有管理與營運的人員必須有所體認且負起處理的責任。
3. **保護**—一個脆弱點審查將可反映出哪裡的名譽風險最大，並且導引出預防可能損失的行動，大多數情況下，一個保護計劃僅需處理最敏感或最嚴重的名譽風險，因此這些必須被客觀評估。

所以，即使名譽風險無法輕易地整合到企業風險管理的架構中，還是有很多可以用以認知其存在並使其潛在風險降至最低的做法。