



風險管理之壓力測試

© May 2014, Dr David Hillson FIRM, HonFAPM, PMI Fellow

david@risk-doctor.com

壓力測試源自於營建工程，用以檢查如橋樑、道路、隧道、以及建築的結構，是否足以承載預設的負荷不至於崩塌，通常是以紙上作業的方式執行，修正各種參數以模擬在極端或無法預期的狀況下會發生什麼事。從此開始，壓力測試散播到其他的領域。

在軟體及硬體開發的領域中，壓力測試包含了將系統推進到超出原始作業容量以上的限制，並且針對這類型的分析，特別發展出可靠度工程的準則。

最近，壓力測試也已經用在財金領域，政府及監管單位用以查核銀行及其他財金機構是否有足夠的資本公積，以應付突發且嚴重的市場波動。

特別是在風險的領域，壓力測試的概念也成為對企業持續營運及從災難中復原的一部份，企業持續營運計畫在事前經測試，以確保當真正災難來臨時是行得通的。擬真的情境要像真正發生時那樣上演，使得應變計畫的弱點得以顯露並進行改正。

壓力測試在改進我們的風險管理方法上，可以有更一般性的幫助嗎？以下有兩種我們可以使用這項重要方法的途徑：

1. **對我們的風險辨識進行壓力測試。**我們需要知道我們辨識真正風險的流程是否夠穩定，足以發現任何可能影響目標達成的不確定性，如果我們看不到風險，我們就無從管理它。
 - a. 我們可以檢查過去的類似情況，找出曾發生的重大威脅及錯失了的重要機會，然後檢討我們的標準風險辨識方法是否足以發現這些風險，還是我們需要新的技術？
 - b. 我們的風險視野是否太狹隘了，以致於僅聚焦於我們權責範圍內的內部風險？我們如何處理因供應商、合約商、或顧客所引起的風險，或是我們組織內的策略性風險？
 - c. 我們也應該要考慮當面臨在正常風險檢視循環以外所發現的重大風險時應如何處置，有哪些需要緊急的關切？我們是否有立刻將這些風險導入風險流程的途徑，或是必須等到下次會議？
2. **對組織的準備程度進行壓力測試。**這包括了模擬如果我們的風險暴露狀況以一種無法預料的方式徹底改變時，會發生什麼事。
 - a. 萬一我們的風險評估錯了，評估為「低發生率」的實際發生了、或評估為「低衝擊」的風險轉為有重大影響？我們有好的回應計畫來應付這些意外嗎？而我們要如何驗證我們的風險評估結果使正確率提高呢？
 - b. 如果最嚴重的前三名威脅同時都發生了，我們該怎麼辦？如果是前三名的機會又如何？我們能應付多重風險嗎，尤其是當它們互相影響使得其總體影響比個別的加總還來得大時？
 - c. 如果最嚴重的風險發生在週末或假期期間時會如何？

風險管理包括了向前看，去想像一個目前無從預期的未來，並且事先作好準備。我們應該應用同樣的思維在風險流程上，使我們能夠應付未來發生的任何事情。

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)。