



管理風險的成本

© 2004 Dr David Hillson PMP FAPM

david@risk-doctor.com

隨著耶誕佳節的來臨，許多人會考慮慶祝節日的成本。尤其是在西方，耶誕節現在的特色（很遺憾地）為商品化與物質化，因而增加了許多成本負擔，特別是在家庭上，這是否值得？當我們尋求有效地管理風險時，也有成本的問題，因為風險管理不是白吃的午餐。對風險管理而言，沒有「零成本」這個選項。要付出的成本有三種類型：一次付足、持續付出、偶而付出。

第一種是**進入成本**，付出一次以建立風險管理能力。這種成本主要是為了三個T：技術(Techniques)、工具(Tools)、以及訓練(Training)，任何想要管理風險的組織，都必須要投資於支持風險程序的基礎建設，技術及流程必須被發展出且啟動，必須購買或發展支持程序的工具，且員工必須被訓練到可以有效地使用技術及工具。如果沒有付出進入成本，風險管理僅是一種好的意圖，但缺乏促其實現的能力。

第二種成本是為了要**持續維持**，為了有效維持組織風險管理的能力，保持風險程序是在最新狀態是重要的，若不能持續發展風險程序，就會有失去效果的危險。風險管理是一個發展中的學域，新技術與工具經常會出現，而當有新想法為主流體系接受時，甚至概念基礎也還會持續成長。有效的風險管理需要增補的訓練以保持及發展員工的技巧，以及配合最新發展及新途徑以更新程序。平均而言，一個組織更新其風險管理程序之目標應為2-3年，以保持最新狀態。

最後有些成本與**管理專案中的風險**有關，每個專案面臨其獨特的風險挑戰，而管理這些風險將導致風險評估與處置成本。

評估風險：這些是在專案中實施風險程序的成本，包括在風險辨識討論會或訪談中所消耗的時間與資源、執行風險評估與分析、參加風險審查、以及撰寫風險報告等。

處置風險：這涵蓋執行風險回應計畫的成本，這些行動原本不在專案計畫中，但被認為是必要的，以便適切地應付被辨識出的風險，主動預防性的活動需要用來規避或降低威脅、及促成或增強機會，緩衝量及應變計畫必須要設置以便在風險發生時使用，如果風險未辨識出則這些成本便不會發生，但為了使專案達成目標的機會最佳化，這些成本是必須的。

如果一個組織很嚴肅的看待風險管理，則必須準備要付出這些成本，對於意圖維持一定預算的專案而言這更是事實，如果被視為一個零成本的額外選項，那風險管理永遠不會有效果，評估風險的成本必須被包括在整個專案管理的預算中，且專案預算中必須有適量的預備金以涵蓋處置風險的成本。

當然投資在風險管理上也有成本效益關係，風險管理可以給組織及其專案、顧客、員工帶來廣泛的效益，雖然風險管理的投資報酬很難衡量，然而除非組織準備好要付出這些成本，否則必然沒有效益可以實現。事實上，不付出實施風險管理的成本，會使組織增加另一項非必要的成本——

未被管理的風險，這包括了產生無法避免的問題之威脅，以及失去可以帶來額外收益的機會。

在耶誕節期間，大多數的家庭在看到孩子們歡愉的面孔時不會後悔投入了成本，對於「是否值得？」這個問題的答案肯定為是，希望在風險管理上可以說同樣的話——如果我們付出成本我們便可以得到效益。