



RISK DOCTOR BRIEFING

在風險架構中加入永續經營



© November 2013, Dr David Hillson FIRM, HonFAPM, PMI Fellow

david@risk-doctor.com

永續經營近年來在全世界各種組織中變得日益重要，它是企業目標同時也是必要的限制，但它到底有何意義？又該如何納入風險程序中呢？

永續經營這個詞彙在商業世界中很明顯地會隨著時間的改變而變化。最初它指的是對環境的衝擊；然後在 1995 年的時候，英國顧問公司 SustainAbility 的 John Elkington 導入了「利益/人/星球」的「三重底線」構想，建議一個組織應該在財務、社會、以及環境等方面尋求永續；最近則是在 2007 年的未來環境論壇中，將永續經營做了進一步的擴展，界定了在有利於組織產生價值的五個領域中，必須要進行永續的管理，稱為**永續經營的五種資本***，它們是：

1. **自然資本** 這是指在生產商品或傳遞服務時所需要的環境及生態資源，包括能源、水、原料，以及其他天然資源，以及取得這些資源的生態系統。
2. **人力資本** 這不僅是將個人視為資源，也包括了他們的精力、健康與福利、知識與技能、動機與情緒等。
3. **社會資本** 這部分描述了人在組織內的不同團體中的互動，它也是關於人與人間如何經由其他網路、合夥、以及較非正式的組織來進行連結。
4. **製造資本** 這部分包括一個組織用以產生貨物與服務所使用的物料及基礎設施；但並非可交付產出的一部分，它們包括建築物、機器、工具、通訊網路、資訊系統等。
5. **財務資本** 這部分是以貨幣型式存在的資產，包括現金，股票，債券，以及貸款等。

這五種資本每一種都形成組織用以產生貨物與服務之價值鏈的一部分，以有智慧、有效率、有效果、以及永續的方法使用這些不同型式的資本是一項挑戰。

永續經營的這五種資本也有助於我們評估風險，因為他們描述了創造價值所需的元素。我們通常只會考慮時間與成本，在某些情況下可能還會加上性能或品質，然而如果風險是「有關係的不確定性」，那麼除了時程和預算外，還有許多其他有關係的事情，尤其是當我們考慮專案或計畫情境以外的風險時。

為了對「有關係的不確定性」採取足夠寬廣的觀點，我們應該確保我們的風險方法能顧及五種資本的每一種，因為任何影響其中一種的不確定性，亦將直接衝擊我們經由我們的產品及服務創造價值的能力。如果我們希望能確保在我們的組織或事業未來的成功上永續地創造價值，在策略或公司層級上，這一點顯得特別重要。

*在 <http://www.forumforthefuture.org/project/five-capitals/overview> 上面可以找到更多關於五種資本的細節