

· 鍾文修 ·

談風險管理對我們的影響

人類自古以來，就特別在意占卜之類宿命論調，若說命運主宰人生之論調，用之於每人身上，有百分之八十的人會舉雙手支持；他們不信任人類微薄的力量可以對抗「上天」安排好的事情，他們的人生沒有主見，認為一切命中皆早已註定，不願主動發掘未知的一切，只是坐著等待「指示」下達，太多太多的風險，對他們而言，更僅僅被歸因於「意外」！萬能的「天神」故意安排的礪練，多麼荒謬！

部隊發生意外，四面八方的壓力，必然排山倒海蜂擁而至，出事的基層單位首當其衝，既要忙著處理善後，更要承受媒體的撻伐、長官的指責、上級的調查。軍隊發生風險事件，不僅直接對於個人和團體造成難以彌補的傷害，對團隊士氣的打擊尤其深遠，也間接地破壞國家軍形象。所以如何認識軍隊的危機，培養風險管理，並研究危機處理的知識是各級幹部所必須注意的事情。

一般企業與美軍方等之風險管理，大致區分為數個程序以俾利管理者及執行者遵循，執行風險及危機之預防與控制。然各種狀況皆因事出突偶，預警時間短，講求立即行動的機動性與彈性反應的應變力，故風險管理程序即須予以簡併以符實際需要，建立風險管理程序架構所需的原則如後：

一、將風險管理融入任務的計畫、籌備與執行過程中。領導人及其部屬必須不斷的辨認危險，以及評估意外事故與戰略上的風險，然後他們要發展及協調各種控制措施。他們要決定意外事故危險的殘餘風險程度，以便來評估各種行動方案，行動程序以及任務。單位領導人要評估他們可能要承受策略上風險(tactical risks)的範圍，他們核准得以減少

風險的控制措施，領導者則須確保所有的軍人瞭解並能適當執行各種控制措施，他們要不斷地評估各種變動的危險以及執行各種危險控制措施。

二、在指揮系統中的適當層級做出風險管理的決定。單位領導人必須基於已建立的政策及其他適當的政策上，以及其上級領導人的指導，建立此風險準則。他必須說明他所願意承受的風險程度並予以授權。各級部屬必須取得其上級領導人對承受風險的核准，以免其所承受的風險會違反其上級長官領導人的意圖。

三、不接受不必要的危險，單位領導人應比較、並平衡風險與任務期待之間的關係，並在利益超過潛在損失成本之情形下接受風險，領導人必須要自行決定殘餘風險的程度以便完成其所賦予的任務。

有的人命運多變、波折連連、意外頻傳，諸多不順若只是被當成「意外」看待，未免太過武斷，洪福齊天、平步青雲、諸事順遂的人就是沒有遇見「意外」的人嗎？絕不是如此！若要有一個合理的解釋和定則來歸納這些現象？個人認為必須是個情緒管理控制良好的應變高手才能有效應對是也。面對風險，如何處理得宜，是目前全世界的人類探討的熱門話題之一，所以如何成為一個應變高手，將幫助我們平安順利邁入二十一世紀的大門！

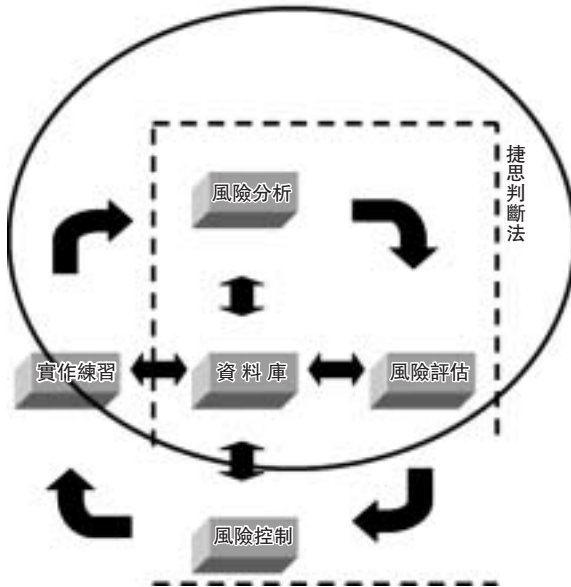
中國人在語文上的成就，總是令人驚歎不已！「風險」一詞，在中國語文中代表了「風險」，同時又包括了「機會」。這和現代人的觀念一致；處理得不好，會給個人、團體、國家、人類帶來重大的、甚至無可補救的傷害。處理得宜，非僅可以減輕損害、化險為夷，甚至能為個人、團體、國家、人類帶來發展的新契機。風險管理的重要性，可以想見！一般來說，危機往往是在突然發生，措手不及（雖然對觀察敏銳的人而言，都有跡象可尋，所謂觀微知著）。固然危機具有急迫性，須作緊急處置，同時，危機所牽涉的事務，往往具有高度重要性，也是事情的轉折點，影響深遠。由於時機緊迫，牽涉重大，在處理風險時，如不能遵循一定的準則，難免發生思慮不周，甚至手足無措的情況，因而延誤事機，或使情勢迅速惡化。

時代劇烈地變動，觀念亦不停地更新。近年來，大家開始感覺到教育需要做大幅度的改革，有很多學生家長、學者專家跟關心教育的人士，結伴走上街頭，他們提出了四個訴求，希望能夠小班小校，希望能夠廣設高中和大學，希望教育能夠現代化，希望能夠研擬教育基準法。因此我們特別感受到，民間期待教育改革是非常殷切，那麼要如何用這樣一個危機，巧妙地把它變成一個轉機，甚至奇蹟式地創造出一個良機呢？最後，當然是促成教育部建議行政院成立教育改革審議委員會，並且舉辦全國教育改革會議，希望能夠充分瞭解民間的各種改革要求，自然凝聚成一股推動的力量，做為我們改革教育的堅實後盾。這就是一個非常明顯的例子：我們如何把社會的此一需求，轉化成公共政策上的一個非常好的助力。每個危機發生前幾乎都有警告的徵兆。

高階管理人員應該留意它們，並在它們演變為危機前就先設法解決問題。故綜合個人以上所述，風險管理程序應置重點於「事前預防重於事發危機處理及事後改善」，循此思維建立風險管理程序如附圖：由實作及練習驗證中所產生之問題，經由風險分析、風險評估及風險控制等程序，不斷循環思考應用，以有效遂行風險管理，各個程序中雙向式交流回饋資料至資料庫，並至資料庫擷取相關資料以利使用。於下次演練或實作前，亦透過資料庫預先執行風險分析、風險評估及風險控制等程序，此程序週而復始形成一循環。風險管理程序及資料庫之建立可利用捷思判斷法，建立及思考相關資料；互作業全應由指揮官或專業人員（品管人員、督察人員及駐場技役等）實施監督檢查並簽證負責，此復查目的可保證整個作業標準化，並避免遺漏或人為疏失產生。

古云：「他山之石，可以攻錯」。前人的經驗，不僅可使我們不再重蹈覆轍，更可做為待人處世之參考，以收事半功倍之效。例常之事，若有成規可循，多可以制度性方式，從容處理，各式演習正是危機處理的第一步，其重要性，早已不言而喻！與其痛苦畏怯，不如勇於面對。邱吉爾曾說過：「樂觀的人在每個危機裡看到了機會，悲觀的人則在

圖一 風險管理程序圖（作者繪）



附表一 風險評估矩陣

嚴重 等級 發生 機率	重大 意外 事件	關鍵 意外 事件	輕度 意外 事件	可忽略 意外 事件
經常發生	1	3	7	13
時常發生	2	5	9	16
不常發生	4	6	11	18
很少發生	8	10	14	19
不太可能 發生	12	15	17	20

危害事件風險指標	建議處理準則
1~5	不可接受
6~9	不期望存在
10~17	決策階層審查後 即可接受
18~20	不須審查即可接受

資料來源：美空軍風險管理手冊與本研究整理。

每個機會裡看到了危險。「不正是在教訓我們！因此，我們應該以積極的態度來面對各種橫逆與挑戰，切勿因危機應變的能力或經驗不足而裹足不前。惟有面對危機而不逃避危機，解決危機而不製造危機，透過不斷的學習與成長，才能蛻變。所謂：「勿恃危機之不來，恃吾有以待之。」除奮力把危機轉為安外，更應將危機化為轉機，再造契機，大丈夫當如是也。

現代社會和傳統社會有很大的差異，生活在現代社會的人和生活在傳統社會的人，自然也有很大的不同。在傳統社會，家庭的人口較多，可以分工，又可以互相依靠，成為一個自給自足的單位，人生的需要幾乎可以全由家庭來供給；而在現代社會，家庭的人口數少，又各有不同的型態，人生的需要都要依賴家庭以外部門；在傳統社會，平均壽命短，家庭結構和親屬關係是穩固的，人生循環的過程週而復始，代代相替，一生的命運是可以預期的，是確定的；在現代社會，平均壽命長，結構變化多，人和人間的關係不固定，每一個人和不同世代的人的生命循環，各自有其特性，常處不穩定狀態

；在傳統社會，婚姻是人生必經的過程，也是最基礎的關係，雖然不一定幸福，也不必然有較高的道德性，但是卻具有高度的穩固性。在現代社會，婚姻已經淪為衆多人際關係之一，雖然人所要求的品質高，但由於經濟與社會的變遷，複雜性增高，穩定性降低；在傳統社會，農業幾乎是惟一的行業，若非遇到天然災害，成敗乃在於個人對該事件努力的程度而定。

在全球化之後，在有識之士的傳播倡導下，「風險管理」蔚為引領新社會的新理念。處在解構途中，兼又變動不居的後現代社會，事未易察、理未易明，風險自然相伴相隨，大致國家軍政要事，小至個人家居生活及自我的行為，一有疏失，危機隨即而至，我們既不可能神機妙算，就必須操危慮患，針對可能的風險，綢繆可能的對策，俾能水來土掩，兵來將擋，才不至於風險已迫在眉睫之際，不知如何措手足，終至身陷泥沼而無法自拔。另外，深盼大家在生活順遂之時，有風險管理的意識，平日學習各類型的風險評估作為，並有效因應面對風險可能會帶來的危機，且學習如何應變之道。日本東京大學地震研究所的寺田寅彥教授，曾經說過一句耐人尋味的話：「大地震是在人人忘記有地震時才會發生的。」因此，我們每一個人都應設法使自己增進風險管

理的知識與技巧，並時時提醒自己不要忘記有「風險」會發生，而得以避免！

因此我們大家要在新時代潮流下生存，就必須學習如何去風險評估且它亦是現今最刻不容緩的大事，在做風險評估時，管理階層必須主動考慮到風險的最壞狀況料其從寬。應鼓勵工作者與線上管理者重視安全因素，而不要把負面評價視為分裂團隊忠誠或唱反調。「風險評估矩陣」（如附表）可有效運用做風險評估，但仍有其限制與注意事項：

一、主觀性：

使用本矩陣所涉及之主觀性至少有兩個層面。第一是在於對此矩陣類別之剖析與解釋，例如對於「關鍵」一詞的解釋，每個人可能有相當的差異。第二是在於危險因素之剖析與解釋，倘若數週前我們剛看到一件非常類似所欲移動之機器，翻落並且壓死一個人，我可能比另一個沒有如此經驗的人，更傾向給予機率與幅度較高之評等。然而，在資源與時間允許下，這種差異可藉由平均數個人之評等而降低。

二、不一致性：

上文所述之主觀性自然地會導致若干不一致性。一項危險因素在某個組織被評等為「非常高度」，卻可能在另一個組織只被評為「高度」之等級。倘若兩個危險因素互相競爭有限的風險控制資源

，則這將成爲一個實質問題。因爲將會有實際誘因去哄攏危險評估報告，以加強競爭有限之資源。

三、缺乏評等之範圍：

標準矩陣只產生四個風險水準之層級，即極高度（EH）、高度（H）、中度（M）和低度（L）。最高水準（EH）通常幾乎會立即修正，而最低水準（L）則通常較輕微，以致不保證可獲得重視。這意謂著絕大多數有意義之危險因素，是屬高度與中度之風險。但是當我們試圖建構一個風險組群標示圖表時，我們依然面對一個排列優先順序之大問題，因爲大多數有意義的風險僅屬於兩個類別。克服這個難題的方式，是分派數字給予矩陣中的每一方塊，而後這些數字可被用於擴大基本類別。此強化的矩陣有二十個危險層級；且這些數字並未取代，基本之一、五爲極高度風險，是不可被接受；六、九爲高度風險，不期望存在；十、十七爲中度風險，經決策階層審查即可接受及十八、二十爲低度風險，即可接受的等類別，並可補充擴大它們。

邱吉爾曾說：「樂觀的人在每個危機裏看到了機會，悲觀的人則在每個機會裏看到了危險」。近年來，國內外政治、經濟環境及價值觀念遽變遷，社會呈現多元而開放，置身於瞬息萬變的時代中，或多或少都會面臨程度不等的風險與挑戰，我們究竟應如何應變以面對未來的環境？答案是我們應該以積極的態度來面對各種橫逆與挑戰，切勿因風險應變的能力或經驗不夠而裹足不前。而如何成立一個有效率之危機處理小組來渡過難關，以這次莫拉克颱風對我們臺灣造成災情嚴重，我們政府有了這次的經驗後，應該首先應儘速做的工作即是事前完成各項整備的危機處理小組。而且危機處理應該透過政策與組織的規劃來編成，且必需由重要單位領導人組成，以達到最佳協調效果與支援成效，其編組成員須包括如下：

一、決策者：確定危機處理小組的計畫、活動與決心的下達。

二、執行秘書：爲決策者的左右手，負責協助領導者決策執行及對計畫追蹤管制。

三、發言人：處理各項事件最新情況報導解說

，並與媒體建立良性互動關係，使危機事件能被正確且理性的陳述報導。

四、行政總務：負責提供所需支援的人力及物力，並建立資源之支援系統，統合各種可用資源，以發揮最大效益。

五、法律專家：因危機事件所涉及法律層面相當廣泛，爲避免法律問題叢生，應設置具有法律專長的人才提供各項法律諮詢與善後談判顧問，使危機事件能完善迅速處理。

六、財務幕僚：負責危機事件中有關財務問題解決的幕僚，特別是有關解決危機時所需的資金籌措及運用等問題。

七、醫勤人員：負責危機發生後有關醫療方面

環保與人生

——青山常在、綠水長流

· 侯西林 ·

科技的進步，爲人們的工作帶來了很多方便，也爲生活方面增加許多享受，但同時也爲人們帶來很多困擾和災害。所謂「水能載舟，亦能覆舟」，安危之間的關鍵並不在水，而繫於操舟之人與外在環境的變化。而科技爲人們帶來的災難，卻是發生在科技的本身，因爲它影響了大自然的生機，破壞了大自然的生態，污染了大自然的環境，人們一天到晚都在大自然中生活，大自然環境起了壞的變化，人們的生活自然受到不好的影響。

今天，我們的生活在物質上已大幅度的提升，一般人已不像過去那樣爲衣食擔憂，不再碌碌於追求物質生活上的享受，反而更重視精神生活層面。

精神生活層面涵蓋很廣，保健、育樂、居住，都在精神生活範疇中，筆者現僅就居住環境一項，來談談與人們生活之間的關係。

所謂居住環境，就小處講，係指居家空間而言，大多重視裝潢和布置的藝術；從大處言，係

處理事宜，使現場傷亡事件能及時處置，以防止災害擴大。

八、聯絡人：負責危機處理對立雙方各項事務協調傳導，並確保資訊能爲雙方成員與有效傳達，以利事件正確迅速處理。

綜合上述我們可以得到一個很明確的觀念，那即是一凡事豫則立，不豫則廢；任何在處理事情的時候，都應要有做好事前各項可能的突發事件的防範措施，要知危機就是轉機、也是契機、更是良機。惟有面對風險而不逃避危機，解決危機而不製造危機，透過不斷的學習與成長，才能蛻變。正所謂：「勿恃危機之不來，恃吾有以待之」，這才是我們真正面對風險及危機最佳的態度。

指居住周圍環境，要求安全、清靜、整潔，以及左右前後有好的芳鄰。

所謂「美」，可區分爲形態的美，意境的美，外在的美與內涵的美、情調的美。一曲優雅動聽的音樂，是屬於情調的美，也是意境的美。在居所能夠隨時聽到流水潺潺，鳥語蟲鳴，必能令人心曠神怡，渾然陶醉。一幅美麗的圖畫，是屬於外在的美，也是形態的美。在居所以可以朝夕看到蜂飛蝶舞、魚躍戲水，花木扶疏，綠茵遍地，必能使人耳目聰明，神志清醒，因爲人來自大自然，喜愛大自然是人的天性，只有讓人們生活在優美的環境中，才能在精神上得到最佳的享受。可是，在今天的社會，想得到青山常在、綠水常流、鳥語花香的居住環境，已不可多得，欲求一個理想的生活環境，大家必須重視環保，與大自然和平共處，才能得到一個理想的生活環境，人們才可以享受到「萬物靜觀皆自得」的精神生活，這種大自然的財富，不是金錢可以換得到的。期盼大家能愛惜自然，與大自然永續共生。