

從風險管理觀點淺談組織焦慮



撰稿／李夢麟、張淵豪

提要

科技昌明與全球經濟快速的成長，產業環境更加劇烈的變遷，在一個組織體系之中，無論是營利或是非營利組織機構，為了己身的存在性或競爭力，均不斷的在追求創新與改革。所以，組織處在當前全球化環境之下，或多或少都會有些變革措施，大到組織間的購併，小到組織內的人員精簡。然而，組織的改變往往對員工會產生一些負面的效應。Callan（1993）即指出，當組織大幅改變期間，有些人可能會完全失去控制，他們可能有情緒上的狂怒，經常與管理人員或工作同仁起爭執，甚至在工作或下班時間嗑藥或酗酒。

國防部為建立適應新時期的精銳國軍，自民國一百年起，針對戰爭型態、軍事戰略、國軍作戰需求、國家總體資源分配等，運用模式模擬量化分析及研討，完成國軍「精粹案」兵力結構調整規劃，依「精簡高司幕僚組織」、「汰除老舊裝備」、「檢討行政、後勤人力委外」等規劃原則，未來國軍總員額將由27萬5,000人調整為21萬5000人。

無論是民間與軍中的組織都因外在環境變動的連鎖反應產生了不確定性，組織的不確定性對員工所帶來焦慮與壓力緊張的感受，在今日可說是相當普遍的現象。而國軍自97年起全面推動風險管理，希望藉風險管理之觀念確認各工作與政策其適切性與有效性，並掌握業管風險執行成效，適時的修正其目標、架構、流程及其他相關措施，然再配合識別、評估、控制、處理及監控機制，期使國軍施政風險能獲早期預警，採取必要之管控措施與手段，降低風險與危機肇生之可能性與衝擊程度，以期達成施政之目標，有鑑於此，如何有效以風險管理觀念導入組織焦慮之課題研究實為當今重要課題之一，故瞭解「風險」、「風險管理」、「組織焦慮」之意涵實為推行此一工作的首要目標。

關鍵字：風險、風險管理、組織焦慮

壹、前言

科技昌明與全球經濟快速成長，產業環境更加劇烈的變遷，在一個組織體系之中，無論是營利或是非營利組織機構，為了確保己身永續經營發展與提昇競爭能力，均不斷的追求創新與改革。所以，組織處在當前全球化環境之下，或多或少都會有些變革措施，小到組織內的人員精簡，大到組織間的購併。然而，組織的改變往往對員工會產生一些負面的效應。Ashford（1988）即指出，員工認為改變使他們感到焦慮和不確定感，特別是關於改變對他們的工作、生涯發展、工作夥伴與向誰報告等方面的影響（王湧水，2000）。¹Callan（1993）亦指出，當組織大幅改變期間，有些人可能會完全失去控制，他們可能會有情緒上的狂怒，經常與管理人員或工作同仁起爭執，甚至在工作或下班時間嗑藥或酗酒。²

同樣的變革現象，也發生在政府部門或非營利組織機構。舉例而言，國軍自92年起將「精進案」整體規劃完成，全案將以10年為期程，區分兩階段執行，第一階段從93年起至民國95年止，計畫精簡員額約45,000餘員，將國軍總員額降至34萬，民國96年針對第一階段執行成果實施驗證與評估，務必要達成「精進組織、提昇聯戰戰力」的階段目標；第二階段預計於民國97年起實施，計畫精簡員額四萬員。自民國99年起，秉持國防組織持續精進的理念，在有限的國防資源及兼顧最大投資效益下，進行組織調整規劃，在「符合打的需求」與「財力可負擔」兩者間取得平衡，訂定適切

的兵力結構，建構一支現代化國軍，確保戰力堅實，完成國防轉型任務。

民國一百年起，國防部為建立適應新時期的精銳國軍，針對戰爭型態、軍事戰略、國軍作戰需求、國家總體資源分配等，運用模式模擬量化分析及研討，完成國軍「精粹案」兵力結構調整規劃，依「精簡高司幕僚組織」、「汰除老舊裝備」、「檢討行政、後勤人力委外」等規劃原則，未來國軍總員額將由27萬5000人調整為21萬5000人。³

由於組織面對環境的不確定與不安定時，將產生組織整體的焦慮現象，顯現在員工個體的恐慌、不安、與無助，如無法獲得改善或適當處理時，終將因惡性循環而促使焦慮加重。過去一些學者認為，組織亦存在著類似個人焦慮的情形，組織雖然不會像人類一樣會死亡，但組織可能會面臨破產、被接收、吞併而結束的問題，就好像個人一樣，在繼續生存及組織壽命結束之間做掙扎（John et al, 1997）。⁴因此，組織在面對環境的高壓力與不確定性，員工所產生的焦慮反應一如組織對未來的發展、環境的不確定等問題，即如同個人在面對工作壓力時所產生的焦慮反應一般，亦將造成組織的整體焦慮感。而此種組織整體性的焦慮反應，很可能是形成員工工作壓力的主要來源之一，亦可能造成員工自我效能的低落。

我國軍近年來積極推動「風險管理與危機處理」，而國防部訂頒之「風險管理與危機處理綱要計畫」，其計本著「事前防範、事中監控、事後處理」的三項原則，希望藉由定期審查風險管理與危機處理作業，確認其適切性與

有效性，並掌握業管風險執行成效，適時的修正其目標、架構、流程及其他相關措施，再配合識別、評估、控制、處理及監控機制，將風險管理與危機處理融入日常作業與決策運作，期使國軍施政風險能獲早期預警，採取必要之管控措施與手段，降低風險與危機肇生之可能性與衝擊程度，以期達成施政之目標。⁵而現行「風險管理與危機處理」相關作法適用於國軍各軍種，並可依其單位任務、特性及工作性質制定之相關「風險管理執行作法工作手冊」供各級參考運用，使各級能瞭解風險管理工作，有效防範與處理，供各級幹部結合實務工作運用。

然21世紀的台灣，產業大環境的改變，經濟景氣持續低迷、失業率逐年向上攀升，對組織的影響甚鉅；有鑑於我國防預算的逐年減縮，新一代國軍在有限的國防資源條件下，以「打、裝、編、訓」的思維，賡續籌建新式武器裝備，發展資訊與電子戰、飛彈防禦體系、聯合制空、聯合制海、聯合地面防衛及不對稱等戰力，並檢討合理之兵力規模與兵力結構，以守勢戰略為指導，建立「嚇不了、咬不住、吞不下、打不碎」的整體防衛軍力，達成「預防戰爭」之目標，確保國家安全。故相關的推動執行也對整個國軍組織體系產生不小的變化。因此，不論是民間企業與國軍組織都受到外在環境變動的連鎖反應下產生了不確定性，這股氣氛瀰漫於整個社會環境之中，而組織的不確定性對員工所產生的壓力與緊張的感受，在今日可說是相當普遍的現象。⁶故如何運用風險管理觀點導入組織焦慮之思維，時為當今

重要之課題之一。

貳、風險

風險管理理論針對風險的分類而言，由風險所導致損失發生之原因及性質來區分風險，可分為實質性風險（physical risks）、社會風險（social risks）與經濟風險（economic risks）等。其中社會風險包括政治性的風險（political risks）在內，係指因社會結構、體制、風俗、民情、輿論等社會性的；或因政治組織、制度、政策等政治性的因素所致者。此類風險從社會學、政治學觀點言，乃為社會問題或政治問題。另由風險所導致損失發生之原因及結果來區分風險可分為個別風險（individual risk）與社會風險（social risk）。⁷

從現代社會風險管理理論中，將風險的種類從不同角度予以分類，其中以風險因素是否為可變區分為靜態風險（static risk）與動態風險（dynamic risk），前者指損失之造成係由於自然界力量不規則的變動，或由於人類錯誤的行為或判斷之錯誤等因素所致。縱然經濟社會不產生變動亦可能發生，故為不可變的因素。靜態風險通常造成社會真實損失之發生，必然為純損風險；前述實質性風險即為靜態風險。後者係由於經濟社會之變遷所致的，如價格水準、消費者嗜好、所得水準、生產量、人類欲望、生產技術、組織結構等可變的因素之改變均是。因此，動態風險則不一定僅造成損失之發生，有時利得與損失均可能發生，故可包括純損風險與投機風險。前述社會風險、經濟風險則為動態風險。此種具有社會性的動態



風險又可稱為社會風險，這與德國的社會學家 Beck 回顧工業化過程帶來的巨大變遷，提出風險社會（risk society）概念下之現代社會風險是不謀而合的。⁸

就風險的定義而言，國、內外學者的看法分為兩派，採主觀說的學者認為風險係指未來所發生損失的不確定性（Mehr & Emerson 1980；Crane 1980；Rosenbloom 1972），主觀說的特徵乃是強調「不確定性」和「損失」。⁹「不確定性」係屬個人心理上主觀的觀念，其所導致的結果可能會是利益，也可能會有損失。主觀說的學者認為未來「損失」的不確定性才叫作風險，由於「風險」是個人對客觀事物的主觀估計，所以無法以客觀的尺度加以衡量。而採客觀說的學者認為由於風險是客觀存在的事物，故可以客觀的尺度加以衡量，並對「風險」、「不確定性」及「機率」三者詳加區分（Pfeffer 1956；Mowbray, Blanchard & Williams Jr. 1955；Williams, Jr. & Heins 1981）。¹⁰

國內學者宋明哲（1993）認為由管理者的角度來看風險專指純損風險，依其性質可分為兩種，凡是以人類的智慧、知識及科技可採用有效的方法加以管理者，稱為可管理風險，例如火災、竊盜等；凡是以人類目前的智慧、知識及科技無法採用有效的方法來降低或排除其不利影響者稱為不可管理風險。

一、風險認知的定義包括有下列幾項：¹¹

- （一）人對風險之評價，亦即個人對情境不確定性可估計之機率和可控制之程度（Baird and Thomas, 1985）。

- （二）認知到某些行為及情境可能導致的風險（Janah, 1986）。

- （三）它是一種社會性建構，個體依據不確定性及模糊的資訊進行推測並得到結論（Cvekovich and Eale, 1992）。

- （四）人類評估日常可能遭遇風險時，不憑藉理性且科學化的衡量標準，而是採取主觀地量化評估，並以其所認知之結果從事各種活動（Rhona Flin, 1996）。

二、風險構成要件：

- （一）是須具有不確定性，即災害是否會發生？何時會發生？發生後會產生什麼樣的結果？均不一定。

- （二）須有損失發生，若災害發生結果並無損失，則非屬風險。

- （三）須為未來將發生的，災害已發生、損失已發生則非屬風險。

風險是由潛在損失的可能性以及嚴重性所組成的，而這些損失則是由具危險性的狀況，所造成的危險而產生的；每個人對危險的認知都不盡相同，對某一個人來說是危險的事，另一人不見得有相同的感受。所以，對風險的認知則會影響當事人所做的決定。都可以使他人該特定時間對該特定事故增加危險的認知，有時甚至認為該種危險是無法接受的。如果無法有效地控制風險，則會在生命、裝備以及作戰能力上付出昂貴的成本。¹²

風險之所以需要管理乃是基於下列四大因素，茲分述說明如下：

- 一、是基於人類安全的需求：人類有史以來都是在追求安全的環境，利用最新的科學方

法來降低或規避風險就是風險管理。

二、其次是基於風險產生之鉅額成本：風險所導致災害產生的成本包括實際發生的損失成本及不確定的損失成本。不確定的損失成本又包括：

- (一)阻礙資本形成減少經濟福利：由於未來存在不確定性，使得大眾不願進行投資，因而降低經濟社會的產能，進而減少社會經濟福祉。
- (二)犧牲配置效能：由於不確定性的存在，使得生產因素自風險高的產業流向風險低的產業，導致資源分配不當的浪費。
- (三)資金閒置之損失：由於不確定性的存在，組織必須準備大量貨幣資金，以填補未來可能發生之損失。資金不能作更有效的運用以增加收益，造成另一種資源的浪費。
- (四)為遵守政府規定：社會大眾生活環境品質及人民生命財產安全，政府制定相關法律以降低大眾在消費活動、生活環境及工作環境中之所有風險。

參、傳統與現代風險管理

風險管理有諸多解釋，就Williams Jr.& Heins認為「風險管理係透過對風險之鑑定、衡量和控制而以最少的成本使風險所致之損失達到最低程度的管理方法」¹³；Rosenbloom認為「風險管理是處理純損風險及決定最佳管理技術的一種方法」，國內學者鄭燦堂則認為「風險管理係指企業採取各種可行方法以認知、發現各種可能存在的風險，並衡量其可能

發生之損失頻率及幅度，於事先採取適當方法加以預防、控制，若已盡力預防控制仍難免發生時，則於事後採取一些補救措施使損失降到最低」，風險管理廣義則為將意外所造成組織不力的影響減低至最小；風險管理是經濟個體如何整合運用有限資源，使風險所導致的損失，以及對個體之不利衝擊，降至最低的一種管理過程。¹⁴

風險管理並不是要完全規避風險的發生，而是在「支付無盡的避險代價」與「忍受完全不支付代價的無限風險」中，尋求一個合理（可接受的）風險程度與避險成本。風險管理是透過對風險的鑑定、衡量和控制，而以最小成本使風險所致之損失達至最低程度的管理方法。為有效管理可能發生事件並降低其不利影響，所執行之步驟與過程。¹⁵

Rejda（2001）風險管理是指企業或組織面對偶然損失風險選擇最佳方法，進行風險控制作為的過程以保全資產與所得能力。¹⁶Vaughan（1995）風險管理是指個人與企業面臨純粹風險時，處理問題的一種科學方法其與行銷管理、財務管理或人事管理一般，皆為管理職能的一種。¹⁷綜合前述風險管理的概念，可探知風險管理係指一個經濟單位透過發現風險、分析風險、認識風險，進而估計或衡量風險，並尋求及選擇最適當的、最佳的對策或方法，以最小代價之付出而達到處理風險、對付風險、控制風險之最大效益，藉以避免損失之發生，減少損失之幅度，安定經濟生活或經濟活動目的之一種科學管理制度。在瞭解風險管理的定義後，進一步探究來源，經濟單位

面臨風險，為何要加以管理，亦即風險管理的動機何在，我們可從經濟學、心理學、社會學的角度分析如下：

一、基於經濟需要：

經濟需要係建構在經濟理性上，此係AdamSmith基於自然法則將自利納入人之天賦本性中，AdamSmith說：「每個人為改善自己的境遇所做自然的努力（natural effect），如在自由與安全的環境下自我發揮，則是一個極有力的要素，非唯可使其所處之社會繁榮與富足，且可破除社會上各種得到人為的法律所支持之桎梏。」¹⁸

因此，對風險管理而言，其經濟理性係表現在風險會造成各種損失，經濟單位要藉由風險的管理來減少乃至消除由此而產生的經濟損失。

二、基於安全需要：

安全需要係建構在人類之動力性需要上（dynamic），心理學家Maslow他認為人類之動力性需要有五個層次，其中第二個層次就是安全的需要，經濟單位關心安全，安全感和可以預測的將來。¹⁹

在一個複雜的社會裡，總有許多事情要學習或加以克服，恐懼在重要的人生任務中失敗，為我們主要關心之所在。能投射自己的未來，能預期將會發生何種可怕事情之能力，使得人們很容易誇大未來的不確定性。通常能夠做的就是採取防患策略，然後期望事情將會順利的進行。這中間包括設法防止身體受傷害、疾病、經濟損失等。亦即強調保障勞動安全、職業安全和經濟安全等。

三、基於政策需要：

政策需要係建構在福利國家的體制上，強調福利國家提供國民福利財貨之公共職能。政府為了保障國民的基本生命與財產安全，皆要執行保證最低安全措施的標準，如職業安全與環境安全規定等。此正是North在制度經濟學中所謂工具理性（instrumental rationality）之具體實踐，代表著政府為降低政治性交易成本與符合社會資源配置效率之公共政策制定與推動之模式。²⁰

這一工具理性就其價值觀層面而言，係來自於功利主義具有知識性、手段性、經驗性與實然性的理性概念。前述由不同層次思考風險管理行為動機之過程，說明分析客觀實體風險管理理論之底層建構，亦是奠定後續風險管理步驟之思維基礎。

風險管理緣起於美國，遠因為一九二九年代經濟的大蕭條，社會有效需求的不足，政府擔負著經濟復甦的任務，主動擴大基礎建設，帶動科技的進步，走向經濟繁榮。以社會學角度而言，風險管理之特質它是植基於社會功能論思維架構下之簡單現代化層次的傳統風險管理。根據Vaughan理論，風險管理有六個程序：²¹

一、目標確定（determination of objectives）

（一）一個經濟單位首需瞭解其何以需要著手風險管理之計劃，並確認從風險管理計劃所可獲得的效益，進而確定風險管理計劃之目標，以作為進行過程中之指南。

- (二)確立風險管理之基本目標，即在於維持經濟單位本身活動之有效運行，以免蒙受嚴重之損失負擔，達致安定與發展。
- (三)有時一個經濟單位之風險管理目標，稱為「風險管理決策」(risk-management policy)。

二、風險認識 (risk identification)

- (一)任一經濟單位面對風險採取行動之前，必先認識風險。基此，風險管理師必須致力於風險之發現(risk discovery)及風險之分析(risk analysis)工作，以發現其所存在之風險為何？可能發生何種損失？
- (二)無數的風險中有可管理的(manageable)與不可管理之別，可管理的風險中又有可保的(insurable)與不可保之分，風險管理者亦須有所認識與區分。
- (三)損失之型態除有財產之損失、收益或收入之損失以及費用之損失三項外，按其性質有屬直接損失(direct loss)者，亦有屬間接損失(indirect loss)者，經濟單位可能蒙受損失之範圍及其大小，亦須加以分析。

三、風險估算 (risk estimation)

- (一)風險估算，係指衡量損失發生之或然率，以及損失之可能範圍大小，以估計其最大損失(maximum loss)。
- (二)在風險管理方案之設計上，風險管理師對於「最大損失」通常有兩個觀念之考慮：
 - 1.最大的可能損失(maximum possible

loss)：即指在最壞的可能情況，某種損失一旦發生，其財務上損害的總額。

- 2.可能的最大損失(possible maximum loss)：即指一個損失可能發生，其通常可能的損害最大的數額。

- (三)根據風險評估之結果，通常可將風險性大小做歸類，分為以下三類：

- 1.不重要的風險(unimportant risks)：即損失頻率與損失幅度二者均低的風險情況，為較不重要的風險。
- 2.重要的風險(important risks)：即損失頻率高，但損失幅度較低的風險情況，為較可承受的風險；或損失頻率較低，而損失幅度較高的風險情況，為較難承受的風險。
- 3.特別嚴重的風險(critical risks)：即損失頻率與損失幅度二者均高的風險情況，為無法承受的風險。
- 4.一個經濟單位則可分辨其風險屬於前述三類中之那一類，其可能造成的損失數額大小，其足以消納或化解損失之財力如何，以及無須求助於借貸而能承擔損失之能力與其最大的償信能力，以作為風險管理決策之參考。

- (四)抉擇之考慮(consideration of alternatives)與最佳對策之採取(selection of the risk treatment)

- 1.風險管理工作經由風險之認識與估算之後，次一程序即是選擇風險對策之考慮。
- 2.風險之對策或風險管理之方法，有屬於

損失發生前之措施（pre-loss treatment device），亦有損失後之措施（post-loss treatment device），有屬於積極之控制方法（control techniques）或消極性之財務處理方法（financing techniques）。總括起來，通常包括以下六種：

- (1)風險避免（risk avoidance）
- (2)損失預防（loss prevention）或損失抑制（loss reduction）。
- (3)風險自留（risk retention）或損失自負（loss assumption）。
- (4)風險移轉（risk transfer）。
- (5)風險集合（risk combination）或損失分擔（sharing of loss）。
- (6)保險（insurance）。

3. 此一步驟基本上乃為決策（decision making）之問題，亦即決定何種方案可用以處理何種不同的風險。故風險管理者須視其個別情況之不同而抉擇，分別考慮其可能損失的範圍大小及其或然率，損失一旦發生可資承受之財力，在成本與效益之分析下，根據風險管理決策分析，擬定最佳的方案。

(五)決策執行（implementation of decision）

1. 風險管理方案之擬定，非僅涉及採取何種方法之單純問題，實則一個方法之應用可能需要某種財務計劃之配合，如準備金之提存，或基金之設置等。
2. 在決策之執行上，風險管理者必須周詳考慮到其他情況或條件之良好配合，始

能有效執行。

(六)評估與檢討（evaluation and review）

1. 對於風險管理方案之定期評估與檢討，至為重要，其理由大致有二：(1)風險管理之方案並非憑空設計的，經過一段時間所有的情形均可能發生變動，新的風險產生，而舊的風險已不復存在，適用於往年的方案，不一定仍可適用於今年。因此，風險管理師必須針對環境的重大改變，正確的評估其方案缺失所在。(2)在風險管理之整個過程中，有時難免有錯誤。因此，必須及時發現錯誤，適時調整改正，以維持其經常的有效性。
2. 風險管理師應有深切體認，建立一個完整有效的風險管理方案乃為有效解決問題，達成風險管理目標之先決條件。

肆、組織焦慮

一、焦慮的概念

焦慮（anxiety）是一種正常的情緒，為我們生存所必需，一旦引起焦慮，我們的身體也會產生一系列因應的反應。雖然說焦慮情緒的產生是一種正常的情緒狀態，但是過度且不切實際的焦慮產生，卻會影響日常生活的正常功能。焦慮是人格心理學頗受重視的一個重要概念，焦慮是由緊張、不安、焦急、憂慮、恐懼等感受交織而成的複雜情緒狀態。焦慮是個人煩惱、苦悶的主觀經驗，是一種不愉快的情緒感覺；焦慮亦可以說是個人應付環境無把握，又對不可知的未來感到威脅時的一種恐懼、憂

慮交織而成的迷惘感受。²²

Helen指出，當壓力反應維持在一個高水準上，而延長了身體的不適感，因而導致了焦慮的產生。由於長期忍受著擔憂和焦慮，情緒上還會發生一些典型的變化，例如：易怒、持續的害怕和悲觀的沮喪等。當我們處於這種情緒狀態時，會認為對所面臨的壓力感到無能為力。因此，根據Helen的觀點，造成焦慮的原因，可說是壓力反應的一種惡性循環。²³

(一)焦慮的意義

焦慮是一種由緊張、焦急、憂慮等多種負向感受交織而成的複雜情緒狀態（張春興，1991），多起於因壓力而生的負向情緒反應（Cattell & Scheier, 1961）或受到刺激、壓力而引發一連串認知、情感、生理、行為等反應情形的過程（Spielberger, 1972）。

²⁴Spielberger（1976）認為焦慮可分為情境焦慮及特質焦慮二種；情境焦慮為個人在特殊情境及刺激下所感受到的緊張與憂慮，係由外在環境引起；而特質焦慮屬個人傾向，有特質焦慮者比沒有特質焦慮者在壓力情境中更容易感受到強烈的情境焦慮（引自吳明隆，1997）。Sieber（1972）將焦慮進一步分為五個階段（引自莊雅茹，1995）：

- 1.情境評估（evaluative situation）：對可能具有威脅的情況進行評估。
- 2.情境認知（perception of situation）：根據評估視情境是否具有危險性或威脅性。
- 3.情境焦慮（state anxiety）：如果個人認為情境具有威脅性則產生焦慮，當情

境改變時，焦慮也會跟著改變。

- 4.認知重估（cognitive reappraisal）：個人通常會根據過去的學習與經驗，在認知上對情境進行重新評估以找出解決方法。
- 5.因應、防衛及逃避的行為（coping, defensive or avoidance behavior）：個人以不同的行為反應，試圖解決自己的焦慮狀況。

(二)組織焦慮的形成

在工作壓力中，難以負荷的威脅和失業的結果與焦慮有密切關係。失業之前，會引起個體焦慮的反應，有時對未來失業也會感到恐懼。此外，疲勞和沒有工作做亦是一種不可忽視的壓力。而過量的工作亦會使工作者視為一種壓力，並導致焦慮（洪清一，1997）。²⁵

因此，在工作壓力下，會引起個體的焦慮反應；而組織在面對全球化環境的激烈競爭，再加上國內政治、經濟、社會環境出現不確定時，組織將倍受壓力之苦，進而導致整體性的徬徨不安。John, Janet & David（1997）即指出，一些學者（Hirschhorn & Young, 1991；Diamond, 1991）認為組織亦存在著和個人焦慮類似的東西，一種與個人內在相似的掙扎，會發生於工作群體與組織當中。雖然組織不會像人類般會死亡，但組織可能會面臨財務或營運存活能力終結的情形。當組織面對經營環境不良，營運受挫，甚至可能破產、被接收、吞併而結束組織生命時（類似死亡），此種因組織不安全與不確定性所產生的組織反應（氣氛），即如同個人的焦慮一樣。

過去，Bion（1959）即曾以團體中引起焦慮的情況，從事了密集的實驗，確認了三種團體焦慮防衛機制（defenses against group anxiety）的假定：

1. 依賴（dependence）：一個群體不再嘗試以健康性的方式解決問題，而是等待救世主來拯救他們。
2. 配合（pairing）：與群體有關的二個「好的」行動者（可能為兩個團體的成員、或一個成員與一個諮商者、甚至為一個成員與一個流行的概念），會聯合去暗中破壞或消除一個「壞的」領導者。
3. 飛躍/戰鬥（flight/fight）：組織的成員

停止用建設性的方式解決問題，而是將問題歸咎於外在的成因，或是偽稱無問題存在於組織中（John et al. 1997）。

John et al.（1997）亦利用系統動態模型對組織焦慮提出相關的因果環路，如下圖所示。當組織在經濟景氣波動下，對其組織氣候亦將造成影響，使得其成員面臨可能被解雇，或可能為了謀求新職而被迫搬離長久安定生活的地區，或因組織處於競爭激烈的環境下，而遭遇挫敗時，其整體性的組織焦慮也因此而產生。再透過其中的三個R1、R2、R3增強環路，更強化了組織焦慮的反應。其增強環路效果分述如下：

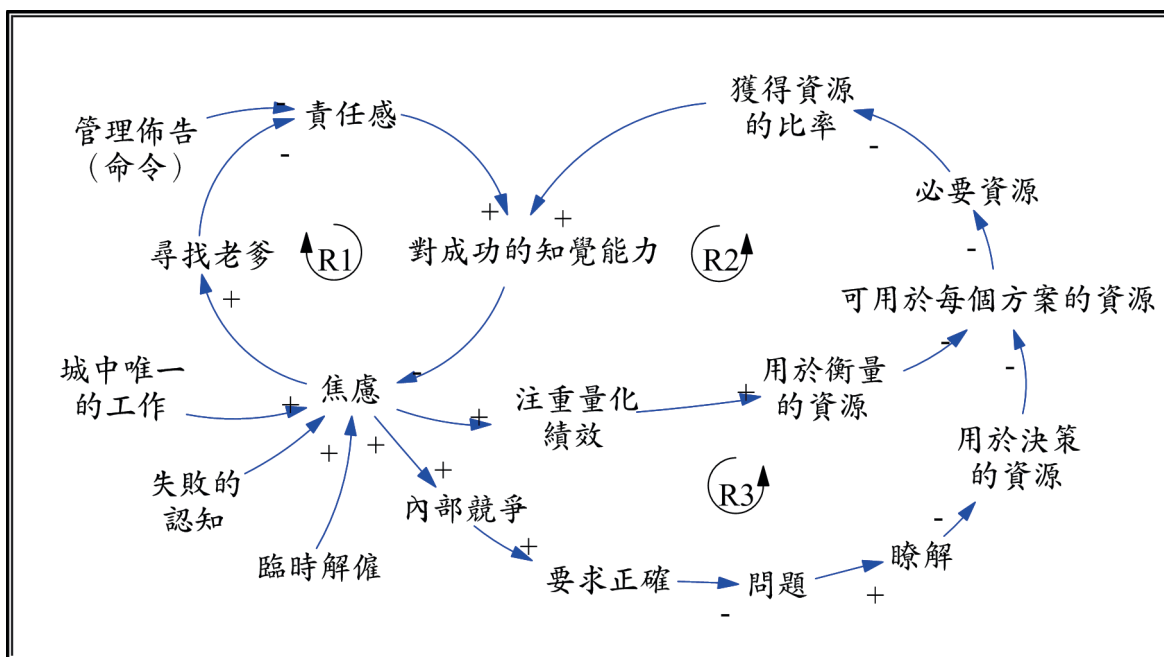


圖2-1 組織焦慮系統因果環路

資料來源：John J. V.，Janet，M. G. & David，N. F.（1997）

一、救世主環路 (The Messiah Loop) ²⁶

R1環路顯示，當有關組織的焦慮上升時，員工會尋找拯救者（Search for Daddy尋找老爹）。這種尋求拯救者的現象，使組織成員的責任感減少，進而也減少了對成功的知覺能力，因而使焦慮增加。因此，這R1環路非常符合 Bion 所提出的「依賴」防衛機制的觀點。

「依賴」不只是無效能的防衛或處理機制，而且實際上在運作時會形成一個自我打擊的系統邏輯——「尋找老爹」，其結果亦產生了「移轉重擔」的環路，最後只會產生更多的焦慮。

二、官僚防衛環路 (The Bureaucratic Defense Loop)

R2環路以不同的方式運作，當焦慮上升時，焦慮的主管會轉移對量化績效的注重（藉由急切地強調達到營運目標來掩飾短期的挫折），因而將使用來衡量的行政資源上升，卻導致了各計劃案的實際可用資源被排擠而下降。相對的使各計劃所需要的資源亦上升，進而導致各部門所獲得的資源百分比下降，因而也降低了對成功的知覺能力，最後使得焦慮感升高。

在R2環路中，焦慮的管理者，會將自己視為全能的，同時視低階員工是毫無價值的，而將組織問題投注於部屬身上，並且處罰他們（給予額外的的工作、不合理的排程與達不到的目標）。他們會高度注重量化績效來操作這些處罰，奴隸性地利用員工來控制組織的行動。藉由對計量的強調，管理者會榨乾組織實體、財務及心理上的資源，這些也是組織成員成功所必須的資源，最終導致更高程度的焦慮。

三、鬥爭環路 (The Fight Loop)

R3環路表示，當焦慮上升將導致組織的「內部競爭」上升（避免遭受解僱、失敗的心理），使工作上「要求正確」增高，而組織成員為了避免錯誤，也使得探索「問題」的次數減少，進而對組織問題的「瞭解」也相對減少，使得管理者「用於決策上的資源」則相對增加。之後環路的其餘部份尾隨環路R2之後段，最後亦將產生更多的焦慮。

歸納上述組織焦慮的系統環路，本研究認為組織焦慮的成因，大概可分從兩方面來探究：

（一）外部環境不確定：

當組織面對外在環境不確定的情況下，營運方向亦將受到嚴重的衝擊，組織可能失去明確的前進動力，如同航行在暴風雨中的船隻一般，不知何去何從，那種如同個人般的恐懼、焦慮，亦將充塞於整個組織中。當組織面對外在壓力而發展方向不明確時，組織可能不再嘗試以健康性的方式解決問題，而是依賴、等待救星來拯救他們，因此可能頻頻更換高階主管，以尋求更有能力的領導者帶領組織度過難關。然而，當組織營運不穩定、領導者間決策意向不明、或搖擺不定時（提出不合理的排程與達不到的目標），勢必將產生組織更多的焦慮，亦可能造成員工更多的壓力。另外，組織為了拯救營運績效，不外乎將實施組織變革、部門重組、合併、裁員、減薪等措施，這些措施亦會造成組織整體員工的焦躁不安。

Robbins（1998）即指出，環境的不確定性，除了會影響組織結構的設計之外，也會影



風險管理

響組織成員所承受的壓力程度。尤其在經濟緊縮、不確定時，公司即可能有裁員，減薪等情形，於是員工對於工作的保障性將漸感到焦慮，因而增加了員工的壓力。

（二）內部環境不安定：

當組織高層主管屬於躁狂式（manic）或官僚式（bureaucratic）作風時，會將自己視為全能的，除了會抹視低階員工的能力外，亦將會排斥其他管理者的意見，而產生組織間不和諧的氣氛。尤其當管理者產生內鬥情況時，更會造成組織高度的焦慮不安。部門間為了掩飾挫折，不以找尋真正的營運問題，而卻代以表面的工作績效來突顯能力時，不但在部門間造成不和諧、浪費有效資源外，亦將使員工間鉤心鬥角，最後勢必造成組織的營運更加困難，組織的整體焦慮當然更加提升。Robbins（1998）亦指出，苛求的老闆，會令員工感到緊張、恐懼及焦慮。而相處不愉快的同事關係，都將導致員工的壓力。

綜合上述討論可知，當組織面對外在環境不確定、內部環境不安定時，將產生組織整體的焦慮現象，顯現在員工個體的恐慌、不安、與無助，如無法獲得改善或適當處理時，終將因惡性循環而促使焦慮加重。因此，從其動態關係似乎可推論，當組織面對內、外部環境環境不確定時，將產生組織的焦慮現象，組織成員也可能因其所產生的連鎖反應，而造成對工作產生倦怠感。

伍、結論

維基百科對於風險管理（Risk Management

）定義：「是一個管理過程，包括對風險的定義、測量、評估和發展因應風險的策略。」目的是將可避免的風險、成本及損失極小化。理想的風險管理，事先已排定優先次序，可以優先處理引發最大損失及發生機率最高的事件，其次再處理風險相對較低的事件。

而實際狀況中，因為風險與發生機率通常不一致，所以難以決定處理順序。故須衡量兩者比重，做出最合適的決定。因為牽涉到機會成本（opportunity cost），風險管理同時也要面對如何運用有效資源的難題。把資源用於風險管理可能會減少運用在其他具有潛在報酬之活動的資源；理想的風險管理正是希望以最少的資源化解最大的危機。

對於現代企業而言，風險管理是透過辨識、衡量（含預測）、監控、報告來管理風險，採取有效方法設法降低成本；有計劃地處理風險，以保障企業順利營運。

依上述風險管理觀點來探討，國軍現階段總員額為27.5萬員，依國軍現行兵力結構調整理念：²⁷

- 一、國軍兵力規劃係針對敵情威脅、國家安全情勢及總體資源分配等因素，適時調整修訂，並依「打、裝、編、訓」的思維及國家財政能力可負擔的前提，將國防資源集中運用，建構財力可負擔的兵力規模及具備最佳作戰效益的兵力結構。
- 二、國軍兵力規模調整須基於「打的需求」，衡量財力及人力可支援範圍，據以擬訂適切的兵力結構，聚焦在「不使敵人登陸立足」之指導，將國防資源集中運用在主戰

部隊，發展基本戰力及非對稱戰力，以確保戰力不墜。

三、綜合「打的需求」、可負擔財力及可招募人力等因素評估，兵力規模以總員額21.5萬人為規劃目標，俾兼顧國軍作戰需求與國家總體資源分配。²⁸

國軍兵力結構規劃將區分為近程規劃及遠程構想兩階段實施，近程規劃配合「全募兵制」推動期程，於民國100年至103年逐步完成兵力結構，調整遠程構想以民國112年為基準，完成國軍現代化戰力之整建，並依據行政院施政方針，推動兵役制度轉型為「全募兵制」，「全募兵制」施行後，由志願人員組成常備部隊，擔負主要戰備任務。²⁹

組織亦存在著類似個人焦慮的情形，雖然組織不會像人類一樣會死亡，但組織可能會面臨破產、被接收、吞併而結束的問題，就好像個人一樣，在繼續生存及組織壽命結束之間做掙扎。而各類狀況發生前都有其「徵候」，如果能夠及時建立風險辨識確認、風險評估與風

險處理監控，有效掌握預警徵候並適切反映處理，消弭各項危安因子，做好各項防險相關的配套措施，便可以降低危安事件的發生，維護單位與個人的安全。因此，當國軍組織面臨轉型、人員精簡的同時，將產生組織整體的焦慮現象，如何有效以風險管理觀念導入實為當今重要研究課題之一。

作者簡介

李夢麟中校

簡歷：空軍官校81年班，國防管理學院後勤管理正規班88年班，大葉大學事業經營管理研究所碩士；曾任連長、中隊長、教官、研究教官、大學兼任講師，現任職於後備動員管理學校。

張淵豪中校

簡歷：中正理工學院85年班，陸軍通信電子資訊學校通信正規班90年班，真理大學管理科學研究所碩士；曾任區隊長、連長、通信官、督察官、現任職於後備司令部督察室。

註釋：

- 1 Ashford, S. J. (1988) "Individual strategies for coping with stress during organizational transitions." *Journal of Applied Behavioural*, 24:19-36.
- 2 王湧水，從個體觀點探討組織成員因應組織變革策略之研究（台北：國防管理學院資源管理研究所碩士論文，民國89年5月），頁3。
- 3 中華民國國防部網站，100年國防報告書-「第二篇國防轉型，第三節兵力結構」，民國101年7月2日，詳如網址：<http://www.mil.tw/defencepaper/100report/info13.html>
- 4 John, J. V., Janet, M. G. & David, N. F. (1997) "Systemic Creation of Organizational Anxiety: An Empirical Study." *The Journal of Applied Behavioral Science*; 33 (4):471-489.
- 5 後備司令部，《風險管理與危機處理作業手冊》，（台北：後備司令部，2009年10月）頁1。
- 6 中華民國國防部網站，100年國防報告書-「第二篇國防轉型，第一節國防政策主軸」，民國101年7月2日，詳如網址：<http://www.mil.tw/defencepaper/100report/info06.html>
- 7 陳振金主編，危險管理與保險學精義（台中，2003年），頁12。



風險管理

- 8 Beck, U., 1986, Risikogesellschaft: Auf Dem Weg in Eine Andere Moderne. Frankfurt: Suhrkamp.
- 9 Crane Federic G. 1980, Insurance Principles and practices.
- 10 Church Federic C. Jr. 1982, "Avoiding Surprises" Boston, MA, Murray Printing Company.
- 11 朱元鴻, 風險知識與風險媒介的政治社會學分析 (1995, 台灣社會研究季刊, 第19期), 頁195-220。
- 12 空軍司令部, 「作業風險管理全般概念」《空軍風險管理指導手冊》, (台北: 空軍司令部, 2008年11月) 頁3-4。
- 13 鄭燦堂, 《風險管理理論與實務》, (台北: 五南圖書出版股份有限公司, 2008年8月) 頁3-6。
- 14 鄧家駒, 《風險管理》, (台北: 華泰文化事業, 民91) 頁7-11。
- 15 什麼是風險管理 <http://www.king-gold.com.tw/page00208.htm> - 2008年9月。
- 16 Rejda, G.E., 2001, Principles of Risk Management and Insurance, New York: Addison Wesley Longman, Inc. pp.42.
- 17 Vaughan, E., 1995, Essentials of Insurance: A Risk Management Perspective by John Wiley & Sons, Inc.
- 18 Stigler, G.J., 1976, The Wealth of Nations, The University of Chicago Press, Chicago, Vol. II, pp.49.
- 19 Maslow, A., 1943, A Preface to Motivation Theory, Psychosomatic Medicine, 5, pp.85-92.
- 20 North, D.C., 1984, Government and the Loss of Exchange, Journal of Economic History, 44, pp.255.
- 21 Vaughan, E., 1995, Essentials of Insurance: A Risk Management Perspective by John Wiley & Sons, Inc.
- 22 張曉春, 「專業人員工作疲乏研究模式—以社會工作人員為例 (上) (下)」, 思與言, 第21卷, 第1、2期, (台北: 編者印, 民國72年), 頁66至79、頁179至201。
- 23 施承孫、宮宇軒合譯, 拒絕焦慮, (台北: 勝景文化股份有限公司, 2001年), 頁57。
- 24 李夢麟, 組織焦慮對研發機構員工創新自我效能之研究, (台中: 大葉大學事業經營管理研究所碩士論文, 民國93年5月), 頁26至29。
- 25 洪清一, 「談焦慮的成因、評量與處遇」, (國教園地, 民國86年5月), 頁59至60。
- 26 John, J. V., Janet, M. G. & David, N. F. (1997) "Systemic Creation of Organizational Anxiety: An Empirical Study." The Journal of Applied Behavioral Science; 33 (4) : 471-489
- 27 國防部編, 四年期國防總檢討 (台北: 編者印, 民國98年), 頁52。
- 28 國防部編, 四年期國防總檢討 (台北: 編者印, 民國98年), 頁53。
- 29 國防部編, 四年期國防總檢討 (台北: 編者印, 民國98年), 頁53至56。
- ??