

風險

風險預防與風險處理

柴松林

(總統府國策顧問)

拾壹、松林講座

一、現代社會特性

1. 變遷迅速

法國詩人保羅·凡樂希著名的詩句："我們這個時代最大的問題是什麼？我們這個時代最大的問題，就是現在和過去不一樣。"為什麼不一樣？是因為變的快。每最近五年的變化，等於過去五十年。

一個人年輕時所學到的東西，隨著年齡的增長，很快的便落伍了。

不管我們年輕還是年長，都成為沒有經驗的人，而要以謙卑的態度，開闊包容的精神，不斷的學習。

2. 時間革命

傳統的時間觀念，每天二十四小時，區分晝夜。有工作，有休息，幾乎每件事情都有一定的時間發生，一定的時間操作。

可是自從二十四小時革命之後，沒有日夜的區分，非僅交通事業無時或停，商店、娛樂場所。銀行都全日、全年無休。我們在睡覺的時候，另外的地方在工作；一邊午夜正在夢中，另一邊可能股市崩盤，醒來時一生的積蓄已化為烏有。

3. 環境主義

自工業革命以來，隨著產業的發展，人類的慾望無止境的升高，資源急速的耗竭，環境遭到破壞，由而興起了維護自然生態主張。

人類逐漸明白，我們居住的地球，不僅是唯一賴以生存的空間，且為我們與以後世代

代子孫所共有。所以要節制慾望，經營純潔儉樸的生活，揚棄追求成長的想法，俾使人類得以永續生存。

4. 科技進步

自一七三八年紡織機發明之後，科技的發展日新月異，推高了生產力，一方面創造了富裕的社會，一方面縮減了勞動的時間，讓人可以享有休閒，能夠繼續去學習。

可是科技作用於大自然，結果引發自然界的反擊。非但環境遭到破壞，資源急速耗盡，威脅到人類的生存，而且還使原來只能造成傷害性的危險，擴大為毀滅性的危險。

5. 人權伸張

人權本是一個發展的概念，隨著人類的創造，而擴張其領域，提高其水準，豐富其內涵，由傳統社會主張以生存權為中心的權利，美洲革命與法國革命爭取的自由權為中心的權利，社會主義革命為以平等權為中心的權利而奮鬥，迄今開展了以環境權、和平與安全權、糧食權、個人與民族發展權、自然資源享有權，人類文化遺產共享權；使集體的權利意識升高。

6. 社會壓力

在以往由於社會的封閉，除了來自政府的管轄之外，並無來自民間組織的力量干預。但是在社會力釋放之後，種種非政府組織勃然興起。勞工運動、婦女運動、人權運動、環境保護運動、消費者保護運動莫不產生強大的力

量，施壓於企業和政府。

7. 人口結構

在經過了人口革命之後，人口的出生率與死亡率都大幅的下降，使人口結構老化。結婚年齡的推後，不婚比率升高，婚姻穩定性喪失，離婚率急速陡升，單親家庭日眾，使戶量縮小，家庭功能不足。人口結構的改變，整個的改變了社會的面貌，左右了生活方式。同時也升高了人生的風險，創造出社會上新的需要。傳統的家庭本來是一個自給自足的單位，家庭成員之間有相互保險的功能，但如今此種功能已經不再。

8. 跨越國界

在過去任何風險都是侷限於一隅，可是如今任何一地發生之事件都使全球受到影響。無論是技術的更新，觀念的改變，災變的發生，環境的破壞，一國的決策，都擴散及於世界。美國聯邦準備理事會一個改變利率的決定，全球經濟都隨之波動；烏克蘭核能發電廠的爆炸事件，連台灣嬰兒奶粉價格都飆漲。

9. 資訊擴散

在資訊不發達的時代，危機是封閉的，消息是漸近的，可是現代社會資訊發達，通信便捷，封閉轉變為開放，危險轉變為擴散。任何事件的發生立即傳播至全球。

媒體成了最有力的傳播者，其即時性的擴散能力，不僅支配了危機的走向，也支配了社會的反應方式。

二、風險與風險樣態

1. 風險釋義

風險一詞在漢語中並不存在，辭源、辭海均未收錄。在晚近出版的辭書中解作：“出乎意料之外的事件發生，造成的損失或傷害。”因之，在日常語言中和危機，乃至損失、傷害、災難等負面的詞混用。

一般說來，風險會影響系統的整體運作，

會威脅到一個組織的基本目標和衝擊基本結構，並常左右自我認知。

2. 不確定性

”天有不測風雲，人有旦夕禍福“這句話是風險一詞最貼切的描述。導致風險的因素複雜，有內部的：複雜組織、交錯的利益、分歧的意見、主觀的認知；外部的：關係者利害、環境作用、政府法令、媒體介入、公眾反映種種因素變動不定，還會交互影響。

非僅如此，尚由於其發生是令人猝不及防，在時間上有其緊迫性，在時間壓力下，提高了決策的困難度。適度的壓力，可以提高解決問題的能力，過大的壓力，會破壞一個人的現實感，使其無法作出適當的決策。

不過任何事件的發生，都是有預兆的，日本東京大學地震研究所的寺村演彥教授，在其所著〈地震〉一書中說：“大地震是在人人忘記時，才會發生的。”

3. 風險模型

突發性風險：無法預見的、突然爆發的，如嬌生公司膠囊放氰化物、森永牛奶糖被千面人下毒。

轉折性風險：是進行方向經過一個轉捩點後，如新技術發明，新產品開發，過期性因素的影響等。

趨向性風險：由長期趨勢觀察，未來的走向某種方向或規則。如有關人口結構改變，消費傾向與價值觀的改變等。

循環性風險：許多事件的發生是起伏交替的，如季節循環和一些天然災難；其規模與發生時間，有某種規律存在。

三、風險類型

1. 自然風險

風險最初和首要的定義是天然災害，如地震、颶風、山崩、海嘯、洪水、火山爆發、氣候反常等。但天然災害也會隨著科技、生產方

日新 第二期 (2004.1)

式、人口、生活型態等因素的改變而變化。

2. 科技風險

當人類企圖改變自然環境時，就會遭到來自自然的反擊，出現不同程度的不確定性。像氟氯碳化物、石棉、鈾等使用，長期利益眾生也隱藏巨大的危機。

3. 衝突風險

各種不同目的的利益團體，向企業或政府進行抗爭，以謀需求與期望之滿足，如勞資糾紛、罷工。在一些極端事例中，尋求系統本身的根本改革，會導致顛覆性的風險，像民權運動，反抗種族或性別歧視，南北對抗，以及革命。“地球解放陣線”是晚近明顯例子。

4. 惡意風險

競爭對手或歹徒企圖使用犯罪手法或極端技術，對付企業，政府或一種體制，以使其不安、毀滅，而表現敵意或爭取利益時，就面臨惡意風險。如企業間諜、謠言、假情報、恐怖活動等。有時恐怖活動不在謀利，而在引起注意。

5. 欺騙風險

企業或政府負責人常蓄意對消費者或社會大眾，隱瞞事實真相，如有缺陷的商品或具傷害性的政策，以不正確的資訊誤導其行為。對組織的過度效忠，也是欺騙行為的因素，正如韓非子所說：“行小忠，大忠之賊也”。因為會破壞組織的完整性，對企業的忠誠度。

6. 事故風險

風險的發生本非出於故意，可能由於產品的瑕疵、過程意外、合約上的疏忽等原因，造成傷害，使產品滯銷，形象遭損，面臨訴訟索賠等，像台灣製造聖誕燈在美國引起火災，蒟蒻卡死小孩，喝可口可樂上吐下瀉等。

7. 管理風險

在所有風險之中，管理失當所造成的風險最易引起媒體的注意和民眾的怨懟。起因可能

是；貪婪、守舊、自大、違背企業倫理和不講社會責任。經營者忽視了比資本主利益更重要的社會價值觀和利益關係者權益所造成的價值扭曲。

8. 市場風險

可能起因於對手推出相同或類似的產品，或在時效上的優勢，或更低廉的價格，或遭逢貿易障礙，交通運輸耽誤，海關刁難，貨幣金融波動，罷免與消費者抵制等。

9. 來源風險

正風行的產品，卻遭到原料、物料、零件等的供應不及，存貨缺少；或生產線開工時動力不足，人力短缺；或上市在即而核准證書未拿到等。

10. 競爭風險

造成競爭風險的原因不一而是，主要的如：國家間整體國力升降的競爭，組織間的競爭，效率、紀律、規範、程序的競爭，項目、品質、數量、價格、速度的競爭和創造力的競爭等，都可以引發風險。

11. 趨勢風險

社會整個是變動不定的，如人口結構、時間偏好，家庭功能、品味偏好、所得分配、消費型態、政治意見、產業結構、主要思潮、全球化趨勢等的走向，對於個人、企業、政府，是經常的挑戰，未能即時順應調整，危機旋即到來。

四、個人與家庭風險

1. 人生過程的風險

任何人不可避免的，其一生必經準備期、建設期、成熟期、衰退期的過程。每一個時期因個人年齡、知識、技能、體能、人際關係等條件的變化，會有不同的際遇。疾病、傷害、失業、親人死亡、婚姻變故、遭逢災難、戰爭與政治危機，都難以避免。

非僅死亡是一種風險，壽命延長也是一種

風險；更由於社會變遷迅速，一個人的生產力因時間的推移，很快的便會落伍。

2. 家庭風險

個人風險同時也是家庭風險，再加上家庭成員間相互關係的改變，種種天然的，人為的災難和傷害。法律制度、風俗習慣、社區關係等都會引發危險。

而戶量縮小，使家庭功能萎縮，支援力量減弱，互補互助功能喪失，更提高了風險發生的機率。

3. 個人與家庭風險的預防

危險分散：如投資和儲蓄不要集中於單一地區、行業、型態。

善用保險：社會保險、商業保險，在類別、額度、期日上都要精心安排，在風險發生時可以得到適當的補償和保障。

多元技能：生產力是不斷改變的，所以要盡可能多學會不同的技能，以備產業結構，生產技術改變時能適時適用。

尋求支援：孤立無援會擴大危機，平時就要預作準備，可能得到救援的組織、規定等要熟悉，友誼要維持，親戚要往來，團體要參與，社區關係要經營，危險發生時會有助力。

避免主觀：許多危險的發生是由於個人的主觀偏見，欲求避免就要虛心接納不同的意見，蒐集客觀的資料，理性的思慮，切忌剛愎自用，聽任情緒支配。

終身學習：無論在任何人生階段都要對人對己、對事、對物有愛、有關心；不斷的學習使自己成為更有能力的人。

五、全球性風險

1. 人口結構改變

改變社會面貌，影響人生福祉的人口因素，無論是出生、死亡、平均壽命、性別比例、結婚、離婚、居住、遷徙、戶量、城市化和人口品質，都會導致風險。

2. 價值觀顛覆

不同世代、地區、種族、階級，會有不同的價值觀，追求不同的人生目標。如對：家庭、性、金錢、親子關係、國家忠愛、道德、人與自然等觀念的改變，也會導致危機。

3. 資源有限

以往主張大量消費，追求經濟繁榮，而今則由征服自然轉變為保育自然，由大力開發到節制慾望。許多激進派團體的行動，對傳統社會攻擊等，都是前所未見的危機。

4. 環境主義

環境保護運動與消費者保護運動的結合，改變了人類的消費行為，環境優先，後物質主義，綠色消費主義等的倡行，對企業和政府都產生新的壓力。

5. 資本主義

自工業革命以來，強勢的資本主義作為，形成強大的西方典範，在國際化、全球化的口號下，使貧和富，進步和落後國家間的差距拉大，造成兩極化的危機，如南北對抗即是一個例子。

6. 文化衝突

近代世界的發展未能均衡，科技發展日新月異，人文精神被忽略，兩者落差日大；基督教文明挾其強勢國力，歧視東方如回教文明，形成誤解與敵意；優勢文化對弱勢文化的侵奪攻擊，加深了仇恨，都成為危險的導火線。

六、企業倫理

1. 古典學派與社會學派的爭論

古典學派主張企業經營的目的在於創造利潤，創造利潤的整個過程對社會有益，不需另外再承擔社會責任。

而社會學派則認為企業並非股東的私產，而是整個社會成員貢獻，同時照顧到資本利益，必須承擔社會責任，同時照顧到資本主、經營者、員工及家屬、資本供應者、社會各種

日新 第二期 (2004.1)

有用的成員和消費者，從傳統企業轉變成母性企業。

2. 經營者倫理

能判斷是非，知道什麼是對錯。

講求公平、正義，道德優先於法律規範。

避免、防止對他人造成傷害。

不說謊、不誇張、不說自己不相信的事。

信守諾言、實踐合約。

時時慮及他人需要，幫助有需要的人。

降低社會成本。

不造成社會問題，盡力解決社會問題。

不濫用內部諮詢，不濫用內部資源。

勇於揭發弊端，俾能為社會改造盡一份力量。

七、風險與媒體

1. 與利益關係人溝通

科技的複雜化與社會的多元化，使風險發生機率和嚴重性與日俱增。媒體擔任守門犬的功能，對風險有報導的責任。企業的負責人或經營者對於本身的弱點，風險的原因，發展，要充分的了解。

當危險一旦發生，要盡量減少財產的損失，信譽要優先得到保護。

通訊技術的進步，政府和公益組織的監視報告，使發生的風險曝光是不可避免之事。

對利益關係人在平時、在事發、在事後，都要做好溝通的工作。

2. 媒體與風險認知

媒體的風險資訊來源：媒體記者、通訊社和調查員報告；商業衛星的傳真；網際網路；政府、民意機構或公益組織的揭露；員工本身的告發。

媒體最愛的是難以掌控的突發事件，像空難這一類會造成重大傷亡的事件便是。要報導那些事件，如何報導，是媒體決定的，同時也掌控了媒體的主導權。

人們對風險的評估，影響對風險的認知，

傾向於定性而非定量。

愛文·李奇曾說過“我們不害怕風險的可能性，而是一種自我的愚蠢的恐懼。”，憤怒這個因素也會激起社會怒氣，是影響對風險認知的主要因素。

在熟悉的環境中，不會感受到風險的存在；有利的本益計算，使風險容易被接受對有人能控制的風險，可以減少恐懼。

3. 媒體溝通準則

找出事實真相；

保持積極警覺，擬定應變計劃

設立風險小組，與媒體合作；

內部先溝通好，對外公徑一致；

以同情的語言，承擔責任，感謝合作。

八、風險處理原則

- | | |
|---------|----------|
| 1. 減少傷害 | 7. 表達一致 |
| 2. 找出原因 | 8. 不為抗辯 |
| 3. 防止擴大 | 9. 同情關切 |
| 4. 立即回應 | 10. 尋求支援 |
| 5. 誠實面對 | 11. 重建信心 |
| 6. 形成共識 | 12. 展現希望 |

九、學習的機會

一九九九年土耳其建築師公會會長爾希金於巡視大地震災區後，嚴肅的指出：“大地震到處遊走，去尋找那些不顧道義，不按規則的人蓋的房子，將之摧毀。”

我們在探究以往風險的問題之後，要鄭重的指出：風險到處遊走，去尋找那些凡事講求倫理，預作準備的人，給他們新的機會，去尋找那些不顧倫理，心存僥倖的人，給他們危險，將之摧毀。”

日本建築學會，國際地震工程學會會長梅村魁，於發明了“新耐震設計法”後，曾說過：“對災害要抱著謙卑的態度，每一次發生都是教育我們，給我們學習、修正、充實的機會。”

■