

# 新冠肺炎(COVID-19)教我们的风险管理课

改变思维，数字革新才能挺过危机。

- 疫情对各个产业的冲击是前所未有的，企业的管理及应对策略也正面临全新的挑战；
- 企业应重新检视内部制度，并调整“风险管理”的思维；
- 企业应强化风险管理上的投资及重视，尤其是提升数字化的程度。

在人类的历史上，早已有过几次大规模的流行性传染病，比如2003年的SARS，就给我们带来了严重的冲击。对于当年SARS的影响，理应让企业界学到了一些应对之道及课程，但为何这波新冠肺炎(COVID-19)却依然如同海啸席卷而来呢？

想当年，SARS爆发时，中国还是世界第六大经济体，如今已经跻身世界第二，更是世界工厂、众多原物料及零组件的供应地，信息、电子相关产业的最大生产基地。

随着新冠肺炎疫情的持续漫延，生产供应链“断链”的阴影几乎直接影响到全世界的各行各业。所以，这次疫情对各个产业的冲击是前所未有的，企业的管理及应对策略也正面临全新的挑战。

因为这波新冠肺炎全球的大流行，每天新闻的报导中，我们看到了全球确诊及死亡人数的持续攀升、公司企业的倒闭潮、未来疫情变化的不明朗等造成了人们的极度恐慌与不安。

以下几个重点是在这次COVID-19危机中，企业所需意识到的，跟大

家分享：

## 建立风险管理 (Risk/Crisis Management)的正式制度

现在许多的企业纷纷走向东南亚国家去设厂，其目的在于经营风险分散，这也是许多国际品牌对其OEM供货商的要求。但依整个供应链来看，仍有许多零部件及原材料来自中国，即使将产业链的中下游移至东南亚，仍无法避免断链危机。甚至因面临新冠肺炎严峻的影响，许多中国籍中层干部，自农历年后到现在还无法回到东南亚派驻地工作。

专家们认为，企业因这次危机，应重新检视内部制度，并调整“风险管理”的思维。许多企业往往不重视突如其来的危机，但现在的供应链很长，外在的环境随时可能会发生不可预知的变化。在这个时候，企业应该成立一个“决策应变小组”，及时、完整地掌握讯息，并具备完善的指挥与通讯体系，负责整合并推动应变机制。通常，这个小组至少要包括公司高阶主管、人事、总务、采购、业务、财务等部门。以此次新冠肺炎来说，这个决策应变小组应该评估疫情在现阶段与中长期对公司业务、财务、人员会有什么影响？对订单的影响以及是否会延迟交货？了解是否有相关政府所提供的“减负”政策等等.....

除了功能性的任务编组，企业更应建立风险策略管理的正式制度来执行以下任务：

1. 找出企业有可能面临的风险
2. 辨别及过滤风险
3. 处理危机的先后顺序及步骤是什么？
4. 如果要避免危机，企业应该要进行哪些改善或投资？

最重要的是，这些任务一定要定期更新，并随时检查调整。

东方有很多的企业都属于由上到下的阶层组织模式，当发生危机时，习惯待命行事，往往错失了许多处理危机的黄金时间。反观许多跨国企业，高层会授命一群员工，在危机发生时，可以立刻做一些改变，不需要等候授权。

要建立这样的制度，虽不容易，当然需要高层人员对思维上的转变，除了授权，还需要挑对的人，在平时加以训练，建立起这样的企业文化，会让公司的危机处理具备更大的弹性空间。

以飞利浦(Philips)这类公司为例，公司的上下从属关系比较平等，不论职位、年资或阶级，只要你做的事是对公司有利的，不一定要凡事请示，也不必担心会有违反职场伦理的疑虑，这种文化在亚洲企业就相对少见。比较之下，西方的企业比较愿意为防患未然而投资，相对地，很多东方的企业领导，很少会为了预防而花钱，而是为了治疗才花钱。这波疫情可以提醒大家转变思维。

## 数字化 (Digitalization)程度高，无畏封闭式管理

由新冠肺炎疫情的影响，我们可以得知企业应该强化风险管理上的投资及重视，尤其是提升数字化的程度。

根据报导，此次疫情对大量依靠【人】来管理的企业，受到的冲击就远大于利用【数字】及【数据库】管理的企业。如果企业的运作都要完全靠人到现场去了解及处理，那么该模式一断，就像新冠肺炎造成全球各国许多城市进行“封城”或“锁国”这样的封闭式管理，这就会让过度于依赖人治的企业遇到大麻烦。

我们有很多来自不同行业的客户，我们看到普遍科技行业和工业领域的客户相对数字化程度较高。但一些传统行业、劳力密集型的中小型制造业，比如服装及制鞋的企业等就比较倾向人一定要在现场随时解决问题的管理模式，所受到的影响相对更大。因此将会使越来越多企业积极提升数字化的能力。

数字化程度高的企业，可以把所有采购管理、生产管理、流程监控、KPI管理等信息都集中到企业总部

(HQ)，总部的神经中枢透过云端(Cloud)整合，不管开会或工作都可以在网络上进行，大大减少了人与人的接触，让感染机率减少，也会让冲击变小。

## 未来两大趋势，值得我们关注及观察：

- 1. 产业重新分配：**产业有可能出现一波重新分配，汰弱存强。因为风险管理是一笔不小的投资，许多中小型企业如果评估投资成本难以回收，或甚至于根本不知道如何下手，就可能须有出场的心理打算。
- 2. 制造业供应链布局：**之前闹得如火如荼的中美贸易战，外界预估会有更多的企业将工厂搬迁至东南亚，但这一波疫情可能会影响很多制造业管理者的心态。

在这个前所未见的艰难时刻，唯有改变思维，数字革新才能挺过危机。

希望新冠肺炎疫情快快结束，也期望大家都能够平安、健康。

TBM CN