

# 項目風險 掌控有法



近100位社會服務界同工出席座談會，分享他們在各自專業上對項目風險管治的心得。  
(圖左起：怡安保險顧問有限公司全球風險諮詢總監蔡承鎔先生、區域首席主管李嘉樂博士、香港社會服務聯會(社聯)行政總裁方敏生女士、香港聖公會福利協會項目發展經理李慧霞女士、香港中華煤氣有限公司零售市場經理王佩兒女士、東華三院賽馬會復康中心副院長翁文智女士、項目管理專業學會香港分會會長黃秉權先生、呂元祥建築師事務所(香港)有限公司董事梁錦駒先生、怡安保險顧問有限公司全球風險諮詢聯席總監蘇芷柔小姐、行政總裁黎志誠先生及社聯發展及協作業務總監蔡劍華先生。)

社會服務業內的項目極為多元化，涉及不同持份者的參與，良好而有系統的項目及風險管理，不但保障不同持份者的利益，更有助促進及達成機構的理念和宗旨。近年，不少機構都積極發展社會企業和其他推陳出新的計劃，但在執行新構思時，往往會出現一些不確定的因素和風險，阻礙項目發展的進度，甚至影響其果效。要做到未雨綢繆，化險為夷，風險管理和項目管治絕對是機構必修的一課。有見及此，香港社會服務聯會及怡安保險顧問有限公司於2010年12月10日，合辦「項目風險 掌控有法」座談會，以「建築及翻新工程計劃個案研究」及「項目風險管理實施個案研究」為切入點，探討風險管理及項目管治的卓越實踐元素。

## 項目小=風險低？

項目規模的大小和資源投放，與其所涉及風險高低未必成正比，即使是「小」型的項目，一旦出現問題，後果同樣是「可大可小」的。香港社會服務聯會行政總裁方敏生女士認為有系統地掌控風險和將風險管理融入項目管理是非常重要的。事實上，每個項目所潛在的風險都是不容忽視的。她認為，若項目出亂子的話，「小」則涉及小額的財務賠償、延誤計劃進度；「大」則會損害機構的聲譽、影響服務對象或公眾的安全。如東華三院賽馬會復康中心副院長翁文智女士所言，其「煮餸易」計劃賣的是食物，最大的風險在於食物的衛生監控，一旦食材出現問題的話，就會直接影響顧客的健康。故此，雖然這是一

個規模小的項目，但他們亦會嚴格監控項目中每個流程和細節。

呂元祥建築師事務所(香港)有限公司董事梁錦駒先生表示，建築或室內設計是科學與藝術的結晶，他們的工作是為客戶圓夢，平衡各方面的可行性後，實現客人的構思。所以，他們接到項目後，首要的工作就是準確地掌握客戶的期望。至於怎樣將客戶的構思，由一磚一瓦開始，經過溝通的磨合，配合法例的要求，考慮不同的利害，築成藝術與科學結晶呢？這就考項目管治的功夫了。

## 項目管治×風險管理

企業或項目管治是指一套由企業指示及掌控，有系統的措施及指引；積極管理

風險及包容一定的潛在風險。配合相關的組織、政策及風險管理，機構便可成功地進行項目管治，提升其效率、效益及可持續性。怡安保險顧問有限公司行政總裁黎志誠先生認為，金錢的賠償絕不能彌補所有風險或危機帶來的損失，所以機構應實行有系統及由上而下，全面的項目管治，避免、轉移、減少或接受項目當中的風險，未雨綢繆。項目管理專業學會香港分會會長黃秉權先生亦分享其學會透過培訓、指導，與決策者及管理層討論機構理念，重新為機構確立業務的宗旨及發展回應風險機制的經驗。

在整個項目的生命周期(Project life cycle)－啟動、計劃、實施及完結，每個階段中，機構亦應作風險的評估及管理，確保項目推行的穩定性。在項目不同的生命周期裏，機構可從不同的途徑掌控風險(見右圖)。

## 減低風險之黃金時機 在項目啟動時

「預防勝於治療」，機構於項目啟動和計劃的階段，作詳細的思量及評估其涉及的風險，可避免執行項目細節時出現不必要的障礙。香港聖公會福利協會項目發展經理李慧霞女士表示，很多風險都能够在啟動計劃，寫建議書的階段及早排除的。如果早期工作、合約條款夠詳細的話，可以排除大部份的不確定的因素，並建議機構在裝修前，應就同事期望、服務需要、職業安全、法例要求、資源分配及社會福利署的要求等進行溝通、監控及配合；亦應聘請認可的專業顧問，訂定雙方終止合約條款、圖則及文件版權等。

## 伙拍企業作策略夥伴

然而，儘管機構做好風險評估及管理，部份在業內較新的項目，始終都不是我們的專業，因此與在市場上已具信譽的相關企業合作，能有效減省資源及減低因不熟悉某項專業而產生的風險，以便機構專心發展業務。就如東華三院與香

## 掌控風險之法：



資料來源：《項目風險管治指南－非政府組織》，怡安保險顧問有限公司編，2010年。

港中華煤氣有限公司(中華煤氣)合辦的「煮餸易」，東華三院借助中華煤氣的業務網絡及市場策略，為殘疾人士提供就業機會之餘，更提倡健康飲食文化。東華三院賽馬會復康中心副院長翁文智女士和香港中華煤氣有限公司零售市場經理王佩兒女士表示，她們的夥伴關係非常緊密，分工亦十分明確，東華三院負責日常的營運、員工培訓及行政管理；中華煤氣則負責食譜設計；市場策略及推廣與商機拓展。業務更由中華煤氣內部作營業試點，待營運模式上軌道後，才正式推出市場。

項目經理負責的只是單一的項目統籌，而機構管治與風險管理的契合，是應由管理層促成的。機構發展的項目，應與其宗旨及理念互相呼應。只要在項目開展前，釐清各持份者權責，作詳

盡的風險評估，設立風險的回應機制；在執行項目時，有系統地監控進度及財政狀況，便可增加項目成功的機會。

