



RISK DOCTOR BRIEFING



有效的風險推動： 風格搭配技術

© February 2016, Dr David Hillson FIRM, HonFAPM, PMI Fellow
david@risk-doctor.com

識別風險的技術有很多種，有技巧的召集人可以使得它們更有效。上一篇風險醫師簡報中簡述了三種風險召集人主要採取的風格：**指揮型**（召集人從最前端開始控制工作坊的進行）；**協作型**（召集人與團隊如伙伴關係般一起工作）；**支持型**（團隊主導工作坊進行，召集人於必要時給予諮詢與指導）。不同的推動風格最好能搭配不同的風險識別技術，如下所述：

- **腦力激盪** 這種技術需要強勢的指揮型召集人，以利於建立並強化基本規則、管理團隊的動態、鼓勵較沈默的成員做出貢獻、疏導具主導性的成員、防止分歧與發散、按照預定時程、獲致有共識的結果、以及適切地記錄識別出的風險。
- **前提假設與限制分析** 對假設前提與限制，檢視其是否為潛在的風險來源，需要一個有規範且結構化的方法，這最好是由指揮型的推動風格來支持，每個前提假設或限制需從兩個方向來檢驗，它的穩定性與敏感性，而被評估為不穩定且敏感的那些則要被轉換成風險的陳述，召集人需要使團隊保持專注在遵循分析程序，以確保產出的品質。
- **SWOT 分析** 這個技術需要團隊從組織內已知的事實（優勢與弱點）開始，然後用這些事實為基礎考慮其可能帶來的機會或威脅，由於基礎資訊來自團隊，召集人需要以協作的風格跟團隊一起工作，利用他們的知識與經驗來將優勢轉換為機會、並探究弱點之威脅所在。
- **影響圖** 當團隊建立描述關鍵關聯與相依性的影響圖以決定最大不確定性之所在時，協作型風格是一種好的工作方式，團隊成員帶進狀況特徵與參數的細節知識，召集人則具有將這些資訊結構化後轉成影響圖的知識，這個技術僅能在召集人與團隊依賴彼此共同工作下才行得通。
- **德菲群組** 當需要被認可的領域專家知識作為投入時，召集人應該採取支持型風格，提供一種中立的途徑使相關主題的專家們能在不受挑戰或影響的情況下提供貢獻。
- **應記取教訓的反省** 回顧過去類似經驗可以反映出這次可能有關的風險，應記取的教訓通常儲存於檔案或知識庫中，這些應該要被檢視以決定過去曾識別出的風險，這次是必須被應用、有可能、還是無須考慮。這需要同時擁有過去狀況與現況的細節知識，而這不太可能是風險召集人所能擁有，因此需要支持型的推動風格，以促進團隊執行一個應記取教訓的反省。

經由採取其推動風格以配合風險識別技術，風險召集人可確保在工作坊中有效地識別出風險，並對管理那些風險提供了一個穩固的基礎。