



RISK DOCTOR BRIEFING



使用紅/黃/綠來區分機會的優先等級

© March 2017, Dr David Hillson FIRM, HonFAPM, PMI Fellow

david@risk-doctor.com

最近有一個客戶表示，他們不太喜歡用標準的紅/黃/綠的機率衝擊矩陣表來表達風險的優先等級，因為那是「設計給威脅的」。對想要用一個整合風險流程同時管理機會與威脅的組織而言，這是一種常見的觀點一然而這是錯的！首先讓我們考慮如何訂定威脅的優先等級。

最糟糕的威脅是發生的機率很高且有重大負面衝擊的，因此我們用機率衝擊矩陣的紅色區域來評定其高優先性，以確保他們獲得最高的可見度與注意力，低發生機會且潛在衝擊很小的威脅優先等級最低，所以我們將之評定為綠色，中等程度的威脅評定為黃色，顯示其中度優先等級，既非紅也非綠。

所以，紅色表示不好、綠色表示好、而黃色表示介於其間，顯然我們無法用這個表述來訂定機會的優先等級。最高優先的機會是真的很好，其發生機率高（非常可能會發生）且有重大的衝擊（如果發生會帶來重大利益），如果我們採用標準的紅黃綠系統，最佳的機會會出現在紅色區域，不應該是這樣，因為「紅色表示不好」。

錯!!關鍵的錯誤在於認為「紅色表示不好」而「綠色表示好」。（實際上，這些顏色的意義是取決於文化：大多數的亞洲國家，紅色表示幸運或好事!!）然而在風險流程中，紅黃綠的顏色表述是來自交通號誌：

- 紅色的意義是「停」。如果你有一個非常糟的威脅或一個非常棒的機會，你需要停止往目前的方向繼續前進，考慮這個風險後，也許應該轉進到一個新的方向上。
- 綠色的意義是「走」。如果威脅或機會是不重要的，你就可以在原方向上繼續前進無需停下來。
- 黃色的意義是「注意」。準備好在號誌變換時停止或繼續走，在中間區域的風險需要被監控以確保在優先等級改變時，我們已準備好做出改變。

這意味著用紅黃綠來表示機會的優先等級是相當正確的，就跟我們用在威脅上一樣。這反映在如下圖之典型的機率衝擊矩陣中，紅黃綠同時用於威脅與機會上。（這個圖把機會部分翻轉以便將兩邊的紅色區域置於正中央，創造出一個包含威脅與機會的中央高優先區域，需要最緊急的注意）

機率	威脅					機會				
很高	黃	黃	紅	紅	紅	紅	紅	紅	黃	黃
高	綠	黃	紅	紅	紅	紅	紅	黃	黃	綠
中等	綠	黃	紅	紅	紅	紅	紅	黃	黃	綠
低	綠	黃	黃	紅	紅	黃	黃	黃	綠	綠
很低	綠	綠	黃	黃	黃	綠	綠	綠	綠	綠
	很小	小	中等	高	很高	很大	大	中等	小	很小
	對目標的衝擊									

除了背後的交通號誌模型外，某些人還是不喜歡將紅黃綠用在機會上，而選擇使用金銀銅、或深淺不一的藍色。但堅持使用紅黃綠有一些好的理由：因為與交通號誌的意義連結、同時也可強調我們能夠在威脅與機會上採用相同的途徑處理優先等級。我們應該牢記**威脅與機會是相同的**；其唯一的差別在於**衝擊的符號**。當我們訂定風險優先等級時，我們需要決定什麼時候要**停**、什麼時候要**注意**、及什麼時候要繼續向前**走**。