



## RISK DOCTOR BRIEFING



### 在複雜的專案中管理風險

© December 2013, Dr David Hillson FIRM, HonFAPM, PMI Fellow

david@risk-doctor.com

有些人認為複雜專案不同於「普通」專案，因此需要用不同的管理方式。當我們從風險的角度考慮時，有三個問題要回答：

1. **複雜專案本質上就不同於其他專案嗎？**複雜度是一個連續變數，因此要分辨一個專案是否複雜可能就很困難，複雜度不僅僅是規模的函數——一個專案可以規模大但是很單純，或是規模小但是很複雜；複雜度是由專案的結構及其元素間互相的關聯方式所造成，它包含了**不可預測性**，意指當某個部份發生的一個變動對其他部分可能造成的影響總是不清楚的。對一個複雜專案而言，通常難以看出在投入上的變動如何影響其整體產出，其原因在於專案中內部關連與相互依賴的數量。複雜專案的行為經常是**含混不清的**，這意味著複雜專案通常是有風險的。
2. **複雜專案暴露在不同形式的風險中嗎？**複雜專案遭遇的風險與任何專案中所看到的風險種類是相同的，然而複雜專案不可預測的性質也導致了特定的無法預見的風險，這些風險有不同的名稱：他們有時稱為**無從得知的未知**、**黑天鵝**、**本質上的風險**，或**突現的風險**，這些風險很難在事前辨識且難以精確評估，標準風險回應策略通常也難以有效處理它們。
3. **這種類型的風險需要以不同方式管理嗎？**某些風險是不可預測的事實，其意義為我們無法以正常的主動風險流程來因應，因為我們無法預見其發生，因而我們需要發展一種在複雜專案中處置突現風險的有效途徑。當無從預見的風險突現時有兩個關鍵策略是有幫助的：
  - a. **彈性** - 轉折但不破壞的能力，輕易就能調適。
  - b. **復原力** - 維持核心目的且繼續完整執行的能力。

這兩種策略都可以應用在包括整體組織、在專案/計畫/專案組合等層級、在合約及技術領域內、以及在主要幕僚的個人態度等不同層級上以因應複雜性的挑戰。在以上的每一個層級上，可以採取特定的行動來發展適當的彈性與復原力，以因應可能發生的突現風險；比方說，一個特定的複雜專案應該對已知風險有一筆**風險預算**、同時也有一筆**緊急預備金**在正確的層級上針對突現風險建立於預算與時程中。專案**流程**應該有足夠的彈性，以因應為維持專案達成目標的整體方向時所發生的變化，且專案團隊應該在經認可的限制範圍內**被授權**去完成其工作，而不需要在每個與原始計畫有些許差異時取得核定。

所以我們對上述三個問題的答案為「是」、「是」、以及「是」。某些專案可以很明確地描述為複雜，只要它們的結構導致本質上不可預測的行為，這個不可預測性產生了一種特殊類型的突現風險，它們不能採用傳統的專案風險流程來處置，因此我們需要在各個不同層級上發展彈性與復原力，以因應附屬於複雜度而來的特殊風險的挑戰，惟其如此，我們才能在承接真正複雜專案時有可以成功的信心。

---

歡迎對本文提供回饋意見，或想瞭解更多如何發展有效的風險管理，

請與 Risk Doctor 聯絡 ([info@risk-doctor.com](mailto:info@risk-doctor.com))，或 拜訪 Risk Doctor 的網站 ([www.risk-doctor.com](http://www.risk-doctor.com))。