



機率 100% 的風險

© January 2014, Dr David Hillson FIRM, HonFAPM, PMI Fellow

david@risk-doctor.com

我學到風險第一課的內容之一，是每個風險都有一個小於 100% 的發生機率、以及至少衝擊到一個目標。某些我的風險同業討論機率 100% 的風險，但是我不認同他們。然而當我探索了較多關於風險的性質後，我瞭解到我的同業們是對的！是有些風險其發生的機率為 100%，換句話說，它們要不就是正在發生中或是未來一定會發生。

大部分人對於風險發生的機率為 100% 這個概念的反應是不同意，畢竟，「不確定性」是風險定義的主要部分，而 100% 的意思是「確定」，然而這會導致我們對需要瞭解及管理的風險類型的觀點非常狹隘。

過去的一篇風險醫師簡報（編號 73，2012 年 7 月）討論了可能影響我們的企業及專案的四種風險類型，它們每一個都是「有影響的不確定性」，但只有一種類型其機率小於 100%。

1. 第一種類型的風險是一個**未來可能的事件**，我們稱之為「隨機不確定性」，這是一件尚未發生的事情但它可能根本不會發生，而一旦它發生則會衝擊我們的一個或多個目標。大多被辨識出的風險就像：一個關鍵供應商可能倒閉、客戶可能變更其需求、或增加了一些新的規範限制。我們能夠估計每一個可能性的發生機率，它們都小於 100%，因為這個未來事件是不確定的。
2. 我們的第二種風險源自於**變異**（也稱為「任意的不確定性」），在已規劃的任務或情況中某些部分是不確定的，例如我們計畫要執行一個 15 天的試用，但實際上的期間可能介於 10-20 天之間，執行試用的機率是 100%，但期間是不確定的，其他變異的參數包括成本、資源需求、生產力、缺失率、績效等。
3. 第三類風險是關於**意義的不明確**（稱為「認識的不確定性」），描述了源自我們缺乏知識或瞭解的不確定性。這可能包括需求或技術解決方案的元素、市場狀況、或競爭者能力。這類風險的機率是 100%（我們無法全然瞭解需求是確定的），然而其影響的程度是不確定的。
4. 最後一類是**盲點**（稱為「本體的不確定性」），有時也稱為黑天鵝或突現風險。這類風險之所以無法被預見的原因是因為它們超出我們的經驗或心智之外，我們可以確定這類風險是存在的但是卻無法描述之，所以他們的機率是 100%，其不確定性在於一旦發生後所造成影響的程度。

這四類風險每一個都會影響我們達成目標的能力，所以它們是「有影響的不確定性」或風險、且需要被管理。然而只有未來可能事件的機率是小於 100% 的（上述第 1 類），且一旦發生所造成的影響是確定的，非事件風險（第 2、3、4 類）機率為 100%，而其不確定性在於衝擊面。

重點在於要注意機率 100% 的風險跟議題不一樣，議題的機率也是 100%，其不同處在於一項議題對目標的影響是確定的，而風險總是含有某方面的不確定性。

因此可能有些風險的機率是 100%，這對風險流程而言當然是有其意涵的，例如像機率-衝擊矩陣這樣的技術，就無法被用來決定這些風險的優先等級，此外我們也許需要新形態的風險回應策略來處理它們。

如果我們想要以風險管理來處置所有類型的風險，我們還有許多工作要去做。