



時程風險分析的三個成功因素

© April 2014, David T Hulett PhD

david@risk-doctor.com



對多數的專案而言，準時完成是很重要的。例如，油氣的探勘及開採、煉製、或輸送專案的啟動，是因為必須在某特定時間開始供應油氣，否則會因延遲完工而造成停業損失。一個專案的經濟效益、結合了資本支出，可能會依據其完工日而決定，由於這些原因，時程風險分析通常會在較大型的專案中執行。

一個量化的時程分析可以從主要專案排程或是簡化的「分析排程」開始，用蒙地卡羅模擬的分析需要藉助特定軟體，它可以回答靜態的要徑排程所無法處理的問題，包括：（1）我們準時完工的機會有多大？（2）我們需要多少的時程緩衝量才能對如期完工有足夠的信心？（3）哪些風險對如期完工有所影響，哪些風險需要有效降低？

三個關鍵因素決定了時程風險分析的成敗：

1. **運用專案排程的最佳實務。**專案時程是一種動態的模式，活動期程的變動經由活動間之邏輯關聯而影響時程，且可能影響最終的完工日期。一個最佳實務的排程是重要的，因為蒙地卡羅模擬法在模擬中隨機改變活動期程許多次，且我們必須相信基本的排程結構與邏輯是正確的，它可以導出一個切合實際的完工日期。
2. **確保高品質的時程不確定性及風險資料，**這些代表影響專案的風險。一個收集風險資料的有效方法，是對有關的專家進行個別或群組的保密訪談，敦促它們誠實提供哪些風險是重要的及其影響可能有多大。在量化風險資料的收集過程間，要考慮原不在風險登錄表中的風險可能會轉趨有嚴重影響。
3. **促成一個對風險友善的組織文化，**通常這種文化不會是現況，原因在於有時候在管理上並不會真正想知道可能的完工日期及資本支出的價值，因為這些特定的數字可能會降低組織對專案的支持，另外就是在管理上從未採用過風險分析且不認為那有任何幫助。在某些情況下，如果原先並未安排風險分析的時程或預算，縱使在風險中涉及數以百萬計的金錢，但風險分析流程所消耗的時間與成本似乎仍令人裹足不前。通常，組織的管理高層想切實的瞭解哪些風險是重要的及它們對專案的衝擊，但專案的發起人與專案經理會為了保護其專案而刻意低估風險對時程的嚴重性。

想要讓時程風險分析成功並對專案有所助益，以上的每一個因素都很重要，專案團隊可以著手對付前兩個因素，建立高品質的排程並收集有效的風險資料，然而，只有組織的資深管理者能夠發展並促成風險友善的文化。運用這三個因素將能確保時程風險分析對你的專案成功有所貢獻。