



型塑風險流程的七個問題

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

david@risk-doctor.com

任何人在面臨風險與重大決策或專案時將需要回答七個基本問題，事實上我們可以圍繞這些問題的問題與答案來型塑風險管理流程，這麼做便可以使得風險流程變得合乎直覺且自然、易於遵循、以及不那麼官僚或有強迫性。以下就是這七個基本問題及其在風險流程中相對應的步驟：

- 1. 我們試圖成就什麼？（建立情境）** 我們無法在沒有先清楚地定義範疇並釐清達成目標的風險前進行任何的冒險，我們也必須知道主要的利益關係人準備承擔多少風險，因為這些能提供我們風險暴露的目標門檻。我們必須以處理這些因素作為風險流程的第一步。
- 2. 是什麼影響我們取得這些成就？（辨識風險）** 一旦在目標與風險門檻上取得共識，我們就可以開始辨識風險，也就是找出會影響目標達成的不確定性（包括威脅與機會）。風險辨識的技術有很多種，每一種都有其優劣，所以我們應該採取一種以上的途徑。除了考慮個別風險以外，我們也應該處理整體的風險暴露程度。
- 3. 以上哪些是最重要的？（評估風險）** 不是所有風險都一樣重要，所以我們需要過濾並排定優先等級，以發現最差威脅與最佳機會，這將有助於我們決定如何回應。一旦排訂了風險優先等級，我們便可以運用不同的特性，如它們發生的機會有多大、它們對我們的目標有何影響、我們影響它們的難易程度、以及它們何時可能發生等等。我們也應該考慮整體風險暴露程度對最終產出的影響。
- 4. 我們應該對它們採取什麼行動？（規劃風險回應）** 現在我們可以開始思考什麼行動適於處理個別風險，以及考慮如何對付整體的風險暴露。我們也許會考慮徹底的行動（規避威脅或開發機會）、或試圖影響風險暴露的程度（降低威脅或強化機會）、或決定什麼也不做（承擔風險），我們也可以將其他團體納入以適切地回應風險（轉移威脅或分享機會）。
- 5. 採取行動後、有效果嗎？（實施風險回應）** 我們可以規劃風險的處置作為，但除非實際採取行動否則不會有任何改變，規劃的風險回應必須被執行以對付個別風險並改變整體風險暴露程度，且這些回應的結果必需被監控以確保有達到預期的效果。我們的行動也可能導致新的風險需要被處置。
- 6. 改變了些什麼？（回顧風險）** 風險流程不能在此結束，因為風險是動態的且在持續改變中，所以我們必須在一個常態的基礎上持續檢視風險，以瞭解現存風險是否如預期地被管控，及發現需要我們注意的新風險。
- 7. 我們學到些什麼？（風險教訓）** 在風險流程中還有一個重要的步驟，通常會被遺忘，做為一個負責的專業人士，我們應當從我們應對風險情況的經驗中記取教訓以有利於未來類似的冒險，這意味著我們將花時間思考哪些做得好哪些需改進，並且以可以被我們自己或他人重複使用的方式記錄下我們的結論。

經由這種方式將我們的風險流程結構化，將使得人們易於遵循此流程，因為他們僅需要處理一連串常識性的問題。任何使得風險管理更簡單的事都將確保人們更願意投入，而那也將使得我們的風險得到更佳的管理。