



RISK DOCTOR BRIEFING



所有決策都有風險

© May 2019, Dr David Hillson CFIRM, HonFAPM, PMI Fellow

david@risk-doctor.com

「風險下的決策」這概念正變得越來越流行，各級決策者都渴望確保他們的決策已適當地考慮了風險。但是，也許「風險下的決策」這說法是錯誤的。確定所有決策都在風險下、是根據定義嗎？

每當我們在做決策的情況下，總是出現兩個重要特徵，每個決策都涉及**不確定性**、每個決策的結果都很**事關緊要**。

所有決策都涉及不確定性

在沒有不確定性的情況下，我們無需做決策。如果只有一個選項，則無需選擇。例如，我們無法「決策」是否遵守法規要求或是否支付法定稅款。如果客戶堅持除非我們交付一個規格中的關鍵項目，否則專案將不被接受，那麼我們不會「決策」是否要這樣做。只要我們有既定的要求或約束或義務，就無需決策，我們只需要做必須做的事情。

即使我們在決策情況下有其他選擇，但如果一個選擇比其他選擇要好得多，那麼「決策」就自動形成。就決策者而言，這是「毋庸置疑」的，不需要分析或思考。

不確定性是所有真實決策的本質，需要我們在沒有明確最佳路徑、某些方案的結果不完全清楚、或我們的資訊不完整以支持決策的不同方案之間進行選擇。我們必須在我們所面臨的情況下做出最好的決策。

所有決策結果都很重要

有時，我們被要求在結果並不重要的地方做決策。如果選擇哪個選項都沒有關係，那麼實際上這並不是需要做出的決策。例如，如果我們有兩個具有同等能力的分包商以相同的價格提供相同的服務，那麼我們可以選擇任何一個。專案設計人員提供兩種替代技術解決方案，它們具有相同的曝險程度，這兩種解決方案都可以在差不多的時間範圍和預算內提供所需的功能，並且都在我們團隊的能力範圍內，就隨便選一個、無所謂！

決策僅在結果關乎緊要時才需要。如果公司的生存取決於我們是否進行特定投資、或者我們選擇誰作為我們的合資夥伴，那麼我們最好做出正確的決策。如果測試策略的選擇將決定我們是否能夠交付保證無瑕疵的產品，那麼我們就需要做對。

所有決策都有風險

所有決策都涉及不確定性、且所有決策的結果都很事關緊要。當我們記得風險被定義為「是關緊要的不確定性」時，很明顯所有決策都是有風險的。這意味著每個**真正的決策都必須植基於風險之下**。決策過程需要：

-
- 明確定義我們的決策目標。為什麼我們需要做這個決策？我們將如何衡量成功？
 - 經由評估不確定水準和可能結果的本質，考慮每個決策方案的風險程度。
 - 儘可能選擇能降低我們的曝險程度、又能同時使實現所需決策目標的機會最大化的選項。
 - 採行我們的決策、與既定的所有者將其轉變為堅定的行動、並與受影響的人進行溝通。
 - 根據我們的目標監控我們決策的結果，以確保一切如預期進行。如果沒有，我們可能需要採取改正行動並做出另一個決策。

如果所有真正的決策都是有風險的，那麼所有決策都必須植基於風險之下。因此，也許我們應該停止使用「風險下的決策」一詞？