



RISK DOCTOR BRIEFING



專案組合下的風險管理

© July 2011, Dr David Hillson PMP HonFAPM

david@risk-doctor.com

許多組織選擇以專案組合執行一群相關的專案，目的是為了獲得共同管理的綜效及節省。風險是在專案組合這個層級上最需要被管理的面向之一。然而，風險顯然不是簡單的加法，所以我們不能將個別專案的風險暴露程度相加後得到專案組合的風險暴露程度，因此我們應該如何評估及管理專案組合的風險呢？

在我們開始建立專案組合時這是很重要的，因為此時我們需要確定整體的風險暴露程度是在可接受的範圍。但是，當我們在執行專案組合中的專案時，也必須評估及管理風險暴露的出現及改變，以確保它們仍在我們的風險容忍範圍內。

當我們在建立專案的組合時，為了評估風險暴露，首要的挑戰在於明確地定義專案組合的目標，接著我們需要對每個目標訂定風險門檻，以反映主要利害關係人的風險偏好。

下一個步驟是列出可能包含在專案組合中的候選專案清單。在這個階段我們需要考慮所有可能的專案；包括高風險的以及挑戰不大的。每個專案都應該要針對所定義的專案組合目標將效益量化，以評估每個專案對達成專案組合整體目標可以貢獻多少。

然後我們需要一個共同的架構，經由該架構我們可以評估每個候選專案相對的風險程度。一個一般性的專案組合風險分解結構可以用來作為辨識每個專案風險的共同架構，然後我們就可以針對我們之前已定義的專案組合層級的風險門檻，評估每個風險，這樣讓我們可以替專案組合中的每個風險決定其整體風險評分。

當每個候選專案的風險程度都完成評估後，專案組合經理要和關鍵利害關係人一起檢討專案清單，以建立一個風險平衡的專案組合；意即平衡每個專案的風險和報酬，並且選擇足以提供達到所需之報酬水準而風險暴露水準在可以接受範圍內的一群正確的專案。風險效率的概念在此就很重要了，這考慮了風險及報酬兩個維度，且其目的在於平衡兩者，在給定的風險水準下求取報酬極大化，或是相對於一個想要的報酬水準達成最小的風險暴露。

最後，當我們建立並開始執行專案組合，我們需要使用標準風險管理流程管理每個專案內的風險，但我們仍然關注所有專案之風險水準。專案組合經理應該在固定的週期下檢視所有專案，以確保他們保持在可以接受的風險範圍內，同時也確保他們可以帶來期望的利益。這需要一個方法來計算每個風險的整體風險暴露程度，以及處理每個專案中的個別風險，也可能有必要在關鍵檢查點上改變專案組合中的專案混合方式，在風險效率原則的驅使下，終止某些專案及增加其他專案。

專案組合是一種以處理整體風險暴露以獲致效益與價值的方式管理一群相關專案的重要方法。在專案組合層級上管理風險，需要一種平衡的方法以及管理判斷的活動，同時運用在建立我們的專案組合及我們執行其中的專案的時候。只有在我們積極管理專案內的風險以及專案組合的風險暴露下，我們才能得到專案組合管理所帶來的綜效及節省。