



## 什么是风险? (Part 2)

© 2004 Dr David Hillson PMP FAPM  
david@risk-doctor.com

### 风险，原因和后果

风险识别的另一个普遍难题是避免把风险原因、真正的风险和风险后果三者相混淆。美国项目管理协会（PMI）的项目管理知识体系指南（PMBOK Guide）（第三版）中提到“一个风险可能由一个或多个原因引起，如果风险发生了，可能产生一个或多个后果”。在最简单的情况下，一个原因导致一个风险，一个风险产生一个后果，然而，实际情况当然要复杂得多。那么这三者之间究竟有什么区别呢？

- 原因是指项目中或项目环境中存在的一些确定的事件或者情况，它们会产生不确定性。例如，需要在一个发展中国家实施项目，需要使用一项未经证明的新技术，缺乏有技能的工作人员，或者组织以前从来没有实施过类似的项目等。既然原因是指事实或者需要，因此原因本身并不是不确定性，它们不应该通过风险管理过程进行管理。
- 风险是指能够对项目目标产生负面（威胁）或正面（机会）影响的不确定性。例如，可能不能实现制定的生产率目标，利率或汇率可能产生波动，客户的预期可能被误解，或者承包商能否比原来计划的更早交付成果等。这些不确定性应该通过风险管理过程积极地进行管理。
- 后果是指对项目目标的非预期变动，这种变动可能是正面的也可能是负面的，它是由于风险发生而引起的。例如，里程碑制定得太早，超过了原来的预算，或者不能满足合同规定的绩效目标等。后果是偶然事件，是非预期的潜在的未来变动，如果风险不发生，后果就不会发生。由于后果尚未存在，而且它们确实可能永远也不会存在，因此它们不能够通过风险管理过程进行管理。

如果把原因或后果包含在识别出的风险列表中，就会使真正的风险变得不清晰，这样就可能导致真正的风险得不到应有的重视。那么我们怎么把风险和其原因及后果区分开呢？有一种方法是使用风险元语言（risk metalanguage）（一种包含必要元素的正式描述）提供一个由三个部分组成的“风险陈述”（risk statement），即“作为确定的原因引起的结果，不确定性事件可能发生，而不确定性事件又会导致对目标产生的后果。”

例子如下：

- “作为使用新硬件（确定的需求）的结果，没有预测到的系统集成错误可能会发生（不确定性风险），这会导致实际支出超过项目预算（对预算目标产生的后果）。”
- “由于我们的组织以前从来没有做过类似的项目（事实=原因），我们可能会误解客户的需求（不确定性=风险），从而使我们的解决方案达不到绩效标准（偶然事件的概率=对目标产生的后果）。”
- “我们必须把生产外包出去（原因），这样我们就可能从我们挑选的合作伙伴那里学到新的实践做法（风险），从而提高生产率和利润率（后果）。”

风险元语言的使用应该确保风险识别过程能够识别出真正的风险，与原因和后果相区别。如果没有这个约束条件，风险识别过程就可能产生既包含风险又包含非风险的混合列表，从而使得风险管理过程的后续步骤出现混淆和偏离。