



將「企業常態風險」排除 在專案風險註冊表之外

© June 2008, Dr David Hillson PMP HonFAPM

david@risk-doctor.com

一個關於專案風險註冊表上常見的抱怨為表內充斥著在例行運作下即可被處理的「風險」；例如，一個軟體公司承接一個裝設新系統的專案，其中包括一個結案前的整合步驟，那麼，「在整合時發現錯誤」是否應包括在風險註冊表中呢？或這只是這類專案中需面對的常態性挑戰？

雖然專案冒著風險是事實，且需要主動地辨識並管理不確定性，但是將所有不確定的任務都納入風險註冊表中卻可能是一個錯誤，如果這是應該的，那麼在專計畫中的每一個活動都可以有一個風險名為：「活動 A 可能會失敗」、或「我們可能會在活動 B 遇到問題」、或「始料未及的問題可能會發生在活動 C 上」。我們應該如何處置這類「企業常態風險」呢？

所有風險都具備以下三個重要特徵：

1. 它們都在未來目前尚未發生
2. 它們都不確定且可能不會發生
3. 如果它們真的發生了會有所影響

然而，某些我們規劃的專案任務也具備這些特徵，它們之所以包括在計畫中的原因是因為它們會發生在所有類似的專案中，所以我們已準備好去面對它們了。我們的標準作業程序的設計是為了當這些事件發生時用以處理它們，所以，如果我們把這些也包括在風險註冊表中，那麼適當的回應將會是在此類的專案活動上某些人遵循正常程序去執行他們的工作。

事實上，如果我們將這類「企業常態風險」包括在我們的風險註冊表中，就如同在說一個某些人可能無法適切地完成他們的工作的風險，這個包含在風險註冊表中合適嗎？一個管理良好的專案，都會有一個管理程序以確保將適當的人納入專案團隊，對其工作具有正確的技能、經驗、訓練、以及工具。標準的管理任務包括對計畫的監督與評估以檢視計畫是否有被遵循，而稽核則在專業程序與標準的實施上提供保證，因此我們通常可以依賴足以勝任工作的人。

因此我們不將非常一般性且除了適切執行工作外不需特別回應的「風險」填註在風險註冊表中，而應該專注於尋找可能會帶來詭異的真正風險；包括好的與壞的，這

些才是需要我們特別注意及規劃以便決定如何因應的風險，因為它們並不包含在我們的標準作業程序中。我們應該將「企業常態風險」排除在風險註冊表之外，而將真正的威脅與機會以及我們計畫要如何因應它們記錄於其中，。

在認同了「企業常態風險」不應包括於風險註冊表中後，我們應如何防止它們進去呢？這應該是協助有效執行風險管理的人（風險負責人或風險經理）的責任了，他們必須要像一個風險註冊表的守門員般，決定每一個被提出的風險是否有效且可以被登載於風險註冊表中、它們應該清楚哪些可以進去哪些不可以，以及為什麼、它們要能確保一般所謂的「風險」是被排除的（包括排除一些非風險，如事實、議題、肇因、後果、擔憂等），並且可以協助我們把風險註冊表保留給真正的「有影響之不確定」。