



RISK DOCTOR BRIEFING



我們何時才能學到教訓

© July, 2009, Dr David Hillson PMP HonFAPM

david@risk-doctor.com

西班牙的諷刺作家 Jorge Santayna 在 1905 年時寫道：「無法記取過去者必將重蹈覆轍」。他的觀點響應了 18 世紀德國哲學家 Friedrich Hegel 的提醒：「我們從歷史中學到的唯一一件事是我們沒有從歷史中學到任何事」！

這些對歷史的評論應用到風險管理的世界中也是一樣。經常聽到高階經理人或專案團隊抱怨「同樣的風險一再地發生」。我第一次聽到某人這樣說時，我本能的反應告訴他們說，我認為他們容許同樣的風險一再發生是很不專業的。我的觀點總結於風險醫生箴言中：

「如果風險發生一次，是可以諒解的；
如果同樣風險發生第二次，那是不幸；
如果同樣的風險發生第三次，那是不可接受的。」

當然，不確定是風險的本質，有時風險甚至會發生在最好的風險管理者身上，所以我們可以諒解如果風險只是偶而發生，即使是在執行了完整的風險管理工作後。而如果同樣的風險在同樣的情況下發生第二次，那也許只是運氣不好的結果，而非管理不善所導致。然而，如果風險發生了第三次，那就表示有什麼事不對了。也許有系統性的缺陷使得組織或專案暴露在重複發生的同樣風險中，或者也許是個人或團隊有盲點，使他們一直無法看到某特定的風險，又或者源自於一個程序或流程每次執行時就會產生相同的風險。

上述這些說法是特別針對負面風險（又稱為威脅），當他們發生時是壞事。然而同樣的想法對正面風險或機會而言也一樣適用，即如果一個特定的機會沒有把握住是可以諒解的，但我們不允許重複發生，這種情況下，在箴言中的「風險發生」應該用「錯失機會」來取代。

個人、專案、以及企業會重蹈覆轍的傾向，不論是讓同樣威脅重複發生或一直錯失相同的機會，皆需要被處理。我們需要變成學習型組織及個人，瞭解發生在我們周遭的事，並且記取教訓以便在未來改進。尤其在面對風險時更應如此，因為那是尚未發生且亦可能不會發生的未來事件，這給了我們一個主動處置的機會，風險發生在未來的本質，創造了我們可以用行動改變未來的管理空間。

最後一個重點是，當考慮宣稱風險經常重複發生時，我們應該要質疑講出「同樣風險永遠持續發生」的人，如果我們識別出一個事件或一組情況經常發生在每個專案上，或每次我們遇到相同狀況時都會發生，則我們必須要問這到底是不是一個真正的風險。所有的風險都是不確定的，這意思是說他們可能發生也可能不會發生，如果它不是不確定的那它就不是風險，總是會發生的事件或狀況應該被視為一個事實，且由我們的標準作業程序來處理，我們不應該為了「總是會發生」的事感到訝異且應該準備好處理的方式、在我們的基準中建立回應、從果去類似的經驗中學習、且做好應付重複發生的威脅或把握一再來臨的機會的準備。